

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Cenová analýza podniku

A Price Analysis of a Company

Student:	Radka Jelínková
Vedoucí bakalářské práce:	Ing. Otto Tyrlik, CSc.

Ostrava 2011

Místopřísežné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě 11. května 2011

.....
Radka Jelínková

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu své bakalářské práce Ing. Ottu Tyrlikovi, CSc. za odborné vedení, trpělivost a podnětné připomínky, kterými přispěl k vypracování této práce. Také bych ráda poděkovala panu Luborovi Grigorescu za konzultace a poskytnutí potřebných informací.

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Teoretické předpoklady cenové analýzy	2
2.1	Vymezení základních pojmů	2
2.1.1	Cenová politika	2
2.1.2	Definice ceny.....	2
2.1.3	Tržní interpretace ceny	3
2.1.4	Kritické faktory rozhodování o cenách	7
2.1.5	Funkce ceny.....	8
2.2	Tvorba ceny	8
2.3	Stanovení cílů při tvorbě ceny	9
2.4	Strategie cenové politiky	11
2.4.1	Cenová strategie firmy jako celku.....	12
2.4.2	Cenová strategie při uvedení nových produktů na trh.....	13
2.4.3	Cenová strategie z pohledu cyklu životnosti produktu	14
2.4.4	Cenová strategie v rámci produktových řad.....	15
2.5	Analýza nákladů, nabídky a poptávky jako východisko pro stanovení výše cen.....	15
2.5.1	Analýza nákladů	16
2.5.2	Analýza typu tržní struktury.....	17
2.5.3	Analýza poptávky.....	19
2.6	Metody tvorby cen.....	21
2.6.1	Nákladově orientovaná tvorba cen	22
2.6.2	Poptávkově orientovaná tvorba cen	24
2.6.3	Konkurenčně orientovaná tvorba cen.....	25
2.7	Nástroje kondiční politiky	26
2.8	Cenová kontrola.....	27
2.9	Postup pro vyhodnocení cenové analýzy podniku	27
3	Charakteristika zvoleného podniku	28
3.1	Představení firem	28
3.2	Historie a současnost	30
3.3	Organizační struktura	31
3.4	Vývoj tržeb a zisku	33
3.5	Výrobky a služby	34
3.6	Konkurence.....	36
3.7	Zákazníci	37
3.8	Dodavatelé	37
3.9	Marketing.....	37
4	Cenová analýza podniku a její vyhodnocení.....	38
4.1	Cíle podniku a jeho cenové politiky	39
4.2	Přístupy k tvorbě cenové strategie.....	39
4.2.1	Cenová strategie firmy jako celku.....	39
4.2.2	Cenová strategie z pohledu cyklu životnosti produktu	40
4.2.3	Cenová strategie v rámci produktových řad.....	40
4.3	Analýza typu tržní struktury a poptávky	40
4.4	Metody stanovení ceny	41
4.4.1	Nákladově orientovaná tvorba cen	41
4.4.2	Konkurenčně orientovaná tvorba cen.....	43
4.5	Srovnání cen s cenovými hladinami nejvýznamnějších konkurentů	45

4.6	Náklady na vývoj nových výrobků.....	47
4.7	Návrhy a doporučení	49
5	Závěr.....	50
	Seznam použité literatury	51
	Seznam použitých zkratk	
	Seznam grafů, obrázků a tabulek	
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	

1 Úvod

Jedním z hlavních cílů každého podnikatele je dosažení zisku. Zisku firma dosahuje ve chvíli, kdy její výnosy jsou vyšší než náklady. Proto firmy hledají optimální poměr mezi výnosy a náklady. Na trhu firma nepůsobí sama, ale s konkurencí. Proto nelze říci, že firma dosáhne maximálního zisku při maximalizaci svých výnosů a minimalizaci nákladů. Podstatný vliv na výši tržeb firmy má také ochota odběratelů akceptovat cenu a zaplatit za ni. Stejně významný je i vliv nákladů firmy. Lze tedy říci, že úspěšnost podnikání závisí nejen na výši nákladů, které musí podnikatel na svou činnost vynaložit, ale také na správně stanovených cenách, které uhradí náklady a zabezpečí ziskovou marži.

Optimální cena pro výrobek či službu by měla zabezpečit co největší ziskovou marži z daného obratu, respektovat hodnocení výrobků či služeb zákazníkem a zároveň by měla být citlivá na omezení ze strany konkurence.

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala firmu Lubor Grigorescu, která úzce spolupracuje s firmami CANOR, spol. s.r.o. a Audio Tuning Vertriebs GmbH. Cílem mé práce je provést cenovou analýzu firem a následně navrhnout možné zdokonalení v této oblasti.

V rámci teoretických předpokladů cenové analýzy seznamuji ve své práci se základními pojmy souvisejícími s cenou a cenovou politikou. V rámci cenové politiky se zabývám stanovením cílů cenové politiky, které podniky sledují, cenovými strategiemi, analýzou trhu a samotnými metodami tvorby cen. Popisuji zde také nástroje kondiční politiky a cenovou kontrolu.

V praktické části provádím cenovou analýzu zkoumaných firem. Nejprve firmy představím a dále se pak věnuji samotné cenové analýze. Součástí jsou stanovené cíle, kterých chtějí firmy dosáhnout, používaná cenová strategie, analýza trhu, samotná metoda tvorby cen výrobků a její rozbor. V závěru srovnávám ceny vybraných výrobků s nejvýznamnějšími konkurenty a zkoumám, jak se náklady na vývoj výrobků odrážejí do cen.

2 Teoretické předpoklady cenové analýzy

2.1 Vymezení základních pojmů

2.1.1 Cenová politika

Cenovou politiku firmy představují všechny aktivity – úvahy, přístupy, rozhodnutí i praktické kroky – které souvisejí se stanovením nebo změnou prodejních cen či podmínek, které cenu ovlivňují.

Cenová rozhodnutí tedy souvisejí především: s určením ceny, které je nezbytné u nových výrobků, při vstupu na nové trhy a při kusové zakázce, při cenových změnách, které jsou vyvolány změnou poptávky nebo nákladů výroby nebo snahou po podpoře poptávky, při cenových změnách, které jsou vyvolány konkurencí.

Při utváření optimálních cenových relací výrobků uvnitř dané cenové úrovně na základě jejich vzájemných cenových a nákladových vztahů.

Cenově politické cíle jsou odvozeny od cílů firmy a slouží jako rozhodující kritéria pro volbu vhodné ceny. [5]

Cenová politika firmy zahrnuje celý proces systematického rozhodování o cenách, který po poznání výchozí situace začíná vymezením marketingových cílů a strategií, od nichž se odvozují cíle cenové politiky, vede k nadefinování cen, cenové struktury a podmínek, jimž jsou tyto ceny poplatné z a neustálého monitorování situace nejen ve vlastní firmě, ale také vzhledem ke změnám ve vnějším marketingovém prostředí firmy.

Firmy často neprovádí svoji cenovou politiku správně a dopouští se řady chyb. Tvorba cen až příliš respektuje náklady, ceny jsou málokdy revidovány a tak dostatečně nereagují na změny na trhu, cena je určována bez ohledu na ostatní prvky marketingového mixu a není dostatečně diferencována vzhledem k rozmanitým nabídkám a tržním segmentům.

Cenová politika zahrnuje procesy rozhodování o cenách jak nových výrobků, tak rovněž stávajících výrobků podniku. Dominantní roli pro vedení úspěšné politiky podniku vůči trhu sehrává zejména správné stanovení cenové strategie a cen výrobků nově zaváděných na trh.

[9]

2.1.2 Definice ceny

V literatuře jsem se setkala s různým podáním definice ceny. Často jsou v podstatě obsahově stejné, jen jinak podané.

Podle Nessim Hanna a H. Robert Dodge zákazníci považují cenu za peněžní vyjádření hodnoty jako míry kvality či vlastností a užitků daného výrobku nebo služby ve srovnání s jinými výrobky nebo službami. Tento vztah může být vyjádřen následujícím zlomkem:

$$\text{cena} = \text{kvalita} / \text{hodnota}$$

Jinými slovy je cena platbou za kvalitu, jak ji interpretuje trh. Z psychologického hlediska cena představuje kvantitativní ocenění nebo subjektivní představu o užitcích vybraného souboru charakteristik daného výrobku či služby. Jako takové psychologické ceny plní při nákupech funkci očekávaných cen či referenčních cenových bodů.

Hodnota stanovená trhem je výrazem užitků získaných z celého souboru charakteristik konkrétního výrobku nebo služby. Tento soubor zahrnuje fyzikální a výkonové charakteristiky, které zajišťují základní funkce výrobku, spolehlivost výrobku, uživatelské pohodlí, flexibilitu užití a estetičnost vzhledu, stejně jako doplňkové vlastnosti, k nimž patří úroveň servisu a technické poradenství, a symbolické vlastnosti, jako je například prestiž a status nebo čistota a bezpečnost. [2]

Podle Philipa Kotlera je cena peněžní částka účtovaná za výrobek nebo službu. V širším smyslu je cena souhrnem všech hodnot, které zákazníci vymění za užitek z vlastnictví nebo užívání výrobku nebo služby. V minulosti představovala cena hlavní faktor, který ovlivňoval nákupní rozhodnutí. Stále to platí v chudších zemích, mezi méně bohatými skupinami a u komodit. Přesto v posledních desetiletích získávají při nákupním rozhodování stále větší důležitost necenové faktory. [8]

Podle Xenie Lukoszové je cena peněžní částka sjednaná při nákupu a prodeji zboží nebo vytvořená pro oceňování zboží, dalšího majetku a majetkových práv k jiným účelům. Cena je suma hodnot, kterou zákazníci vyměňují za užitek z vlastnictví nebo používání zboží či služby. [9]

2.1.3 Tržní interpretace ceny

Pojem ceny je neobyčejně komplexní a úlohy, které může cena mít, jsou mnohé. Dvěma základními rolemi ceny jsou role alokační a informační. Cena výrobku ve funkci alokačního mechanismu určuje, kdo si může koupit výrobek, v jakém množství bude nakoupen čili celkovou poptávku po výrobku. Ve své alokační funkci mohou mít ceny dělicí

účinek, když rozdělují společnost na ty, co „mají“, a na ty, co „nemají“. Efektivní utváření cen, při němž se zvyšuje celková velikost potenciálního trhu, dává většímu množství spotřebitelů možnost sklízet plody z vytvořených zdrojů společnosti. Naopak, neefektivní cenová tvorba může polarizovat společenské třídy a odcizit chudé od zbytku společnosti.

Cena poskytuje zároveň signály a v podstatě vymezuje postavení výrobku na trhu – jako pokud jde o úroveň kvality tak i dosažené společenské postavení, které je s vlastnictvím daného výrobku spojováno. Cena je často jasným ukazatelem toho, za koho si zákazník při nakupování nebo jako uživatel přeje být považován. Cena tím, že ovlivňuje chování kupujících, může být společně s obchodním jednáním a reklamou silným marketingovým stimulem.

Cena jako součást marketingového mixu

Cena je jedním ze základních nástrojů marketingového mixu („4P“: product, price, place, promotion). Generuje pro firmu výnosy, ale na rozdíl od ostatních prvků marketingového mixu s ní nejsou spojeny žádné výdaje. Výjimkou je cena stanovená pod úrovní konkurenční ceny s cílem zvýšení objemu prodeje, která vyvolává implicitní výdaje, neboť vede ke ztrátě potenciálního zisku z každé prodané jednotky zboží. Soutěž nutí firmy, aby se zaměřily na zákazníky a sloužily jim lépe než konkurenti prostřednictvím kvalitní nabídky výrobků, rozsáhlejšího servisu, stejně jako účinných postupů cenové tvorby.

Efektivnost cenové tvorby se posuzuje podle postavení výrobku na trhu a celkové ziskovosti výrobku během jeho životnosti. [2]

Každý nástroj marketingu má své vlastní instrumentárium, pomocí něhož prosazuje své cíle na trhu a totéž platí samozřejmě také pro cenu. Základní složky cenového mixu tvoří:

- výše ceny,
- cenové slevy,
- cenové příplatky,
- cenové přídavky,
- kontraktační podmínky (dodací a platební podmínky). [9]

Cena jako nákupní informace

Cena výrobku nebo služby je interpretována a využívána spotřebiteli v procesu nákupního rozhodování rozdílně. Víme, že to, co podle všeho představuje konkrétní a

hmatatelné rysy určitého výrobku nebo služby, může být zcela subjektivní a jednoznačně neuchopitelné. Z psychologického hlediska působí cena na jednání zákazníka několika způsoby. Jedním z nich je využití ceny k signalizaci vlastností výrobku nebo služby jako jsou např. kvalita, hodnota a postavení. Následující vzorec pomáhá tento problém osvětlit.

$$\text{vlastnosti/užitky} - \text{cena (náklady na získání produktu)} = \text{hodnota}$$

Je zřejmé, že čím vyšší hodnota, tím pravděpodobnější zřejmě bude nákup příslušného druhu výrobku spotřebitelem. Právě tak je zřejmé, že jediným konkrétním prvkem vzorce je cena. Prodávajícímu se proto vyplatí vyloučit co možná nejvíce subjektivně vnímaných vlastností či užitků. Toho lze dosáhnout tím, že zdůrazníme kvalitu a speciální charakteristiky produktu. [2]

Cena jako marketingový stimul

Cena spolu s různými formami podpory prodeje přispívá k stimulaci poptávky spotřebitele. Modelově lze očekávat, že prodej vzroste v důsledku snížení ceny nebo zavedení „nového“ výrobku či značky za nižší cenu. V mnoha odvětvích je hlavním konkurenčním nástrojem propagační cenová tvorba zahrnující krátkodobé slevy, možnost získat zaplacenou částku zpět v případě nespokojenosti s produktem rabaty, hodnotovou tvorbu cen nebo taková opatření na podporu prodeje, jako jsou dárky či soutěže. Stimulační efekt cenových slev je nejzřejmější u homogenního spotřebního zboží, které je inzerováno jako reklamní zboží, dočasně prodávané se slevou.

Sledování reakcí na marketingové stimuly, jako je snižování cen, je důležitou složkou postupu využívaného marketingovými manažery při identifikaci spotřebitelů a při segmentaci trhů. Pokud se podaří vymezit trhy podle charakteristik, které identifikují cenově citlivé zákazníky, pak existuje úzká vazba mezi strategií segmentace a kritériem zisku. Maximalizace zisku s využitím segmentace lze dosáhnout na základě alokace zdrojů vycházející z mezní odezvy vůči marketingovým podnětům, v tomto případě vůči snížení ceny.

Interpretace ceny z hlediska zákazníka

Zákazníci vnímají rozdíly v konkurenčních nabídkách podle několika důležitých charakteristik produktu, přičemž nízká cena je jen jednou z nich. Cena nemá pro zákazníka jen ekonomický význam. [2]

Spotřebitelé často aktivně vnímají informace o cenách a interpretují je na základě znalostí a předchozích zkušeností formální komunikace (reklama, prodejní návštěvy a propagační brožury), neformální komunikace (přátelé, kolegové nebo rodinní příslušníci) a on-line zdrojů. [8]

Časové aspekty

Stalo se již pravidlem, že zákazníci považují zpoždění při nákupu výrobku za časové náklady. To vede k tomu, že s pohotově dostupnými výrobky bude často spojena vyšší cena jako kompenzace za ušetřené časové náklady.

Psychologické aspekty

Zákazníci mívají ve zvyku spoléhat na cenu, když se od sebe jednotlivé výrobky rozlišují a když si vytvářejí představu o kvalitě výrobku. Z toho vyplývá, že úspěšné kvalitní výrobky musí mít nutně vyšší ceny než jejich protějšky nižší kvality.

Zatímco jedni zákazníci budou ochotni platit více za vyšší kvalitu, jiní zaplatí více, aby se vyhnuli možným, méně žádoucím důsledkům nákupu levného výrobku, s nímž pak nemusí být spokojeni. Usuzují, že levný výrobek postrádá určité kvalitativní rysy, vlastnosti či výhody uživatelského servisu, což s sebou přináší určité riziko. Když zákazníci nebudou schopni přesně posoudit rozdíly v kvalitě výrobku, pokusí se redukovat riziko tím, že zaplatí vyšší cenu jako formu pojištění. Tento pohled na vyšší cenu jako určitou formu prevence rizika nabývá na významu v souvislosti s rozšiřováním pojetí výrobku, jehož průvodním jevem je posun akcentu od věcných a výkonových charakteristik anebo užitků k charakteristikám a přínosům uživatelského servisu. Je obvyklé, že firmy, které nabízejí vysokou úroveň uživatelského servisu, mohou účtovat vyšší ceny než ty firmy, jejichž uživatelský servis má nižší úroveň. [2]

Referenční cena

Při přemýšlení o uvedené ceně ji spotřebitelé často srovnávají buď s vnitřní referenční cenou (zapamatovatelnými informacemi o cenách) nebo vnějším referenčním rámcem (jako jsou „obvyklé maloobchodní ceny“). Existuje několik typů referenčních cen, a to „férová cena“ (to, co by měl výrobek stát), typická cena, posledně placená cena, nejvyšší přijatelná cena, nejnižší přijatelná cena, ceny konkurentů, očekávaná budoucí cena, obvyklá zlevněná cena. Z pohledu kupujícího, resp. očekávaná cena vybavuje z paměti jako základ pro

porovnávání nových cen. Zda kupující má či nemá tuto referenci závisí na tom, jakou pozornost věnuje ceně, jak jsou pro něj zapamatovatelné charakteristiky ceny a jakou roli u něj hraje při rozhodování o koupi. Prodávající používají referenční cenu, aby vybídli k porovnání se současnou sníženou cenou. Kupujícímu to pomáhá uvědomit si, kolik ušetří. Prodávající se často pokoušejí s referenčními cenami manipulovat. Příkladem může být umístění výrobku mezi drahé s úmyslem vyvolání dojmu, že patří do stejné třídy. [7]

„Liché“ a „sudé“ ceny

Mnozí prodávající se domnívají, že by ceny měly končit lichým číslem. Výzkum ukázal, že spotřebitelé mají sklony „zpracovávat ceny zleva doprava“ a nikoliv je zaokrouhlovat. Nejčastější jsou na trhu viděny ceny končící „9“, „5“ nebo „0“. Zákazníci vnímají „liché“ ceny jako podstatně nižší než ceny „sudé“ i když faktický rozdíl mezi cenami může být velmi malý. [2]

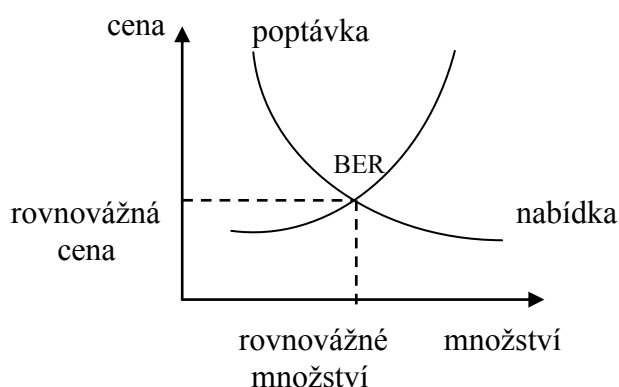
2.1.4 Kritické faktory rozhodování o cenách

Cena výrobku rozhoduje o tom, v jaké míře bude výrobek přispívat k ziskovosti firmy. Stanovení vyšší ceny je vedeno snahou dosáhnout většího rozdílu mezi výnosy a náklady, a tím realizovat i větší čisté zisky. Nízké ceny působí opačně: ziskové rozpětí se snižuje a příspěvek příslušného výrobku ziskovost firmy je nižší. Snížení ziskovosti výrobku může být však způsobeno také příliš vysokou nebo příliš nízkou cenou. Prémiové, resp. relativně vysoké ceny mohou omezit poptávku, což může snížit velikost celkového zisku z prodeje daného výrobku. Příliš vysoká cena může také vytvořit ochranný deštník, pod nímž mohou na trh vstoupit konkurenti s nižšími cenami a získat podíl na trhu. Příliš nízká cena ve srovnání s tím, co je trh ochoten zaplatit, bývá příčinou tzv. nákladů ušlých příležitostí, které lze definovat jako rozdíl mezi vyšší cenou, resp. cenou, kterou by byl trh ochoten za výrobek zaplatit, a nižší cenou, kterou stanovila firma. [2]

2.1.5 Funkce ceny

Cena plní v tržní ekonomice těchto sedm základních funkcí:

- 1) *Regulační* – v tržní ekonomice je považována za hlavní funkci ceny, cena tak vystupuje jako tržní regulátor nabídky a poptávky.



poznámka: BER = bod ekonomické rovnováhy

Graf č. 1: Formování ceny v tržní ekonomice

Zdroj: Lukoszová Xenie, Cenová politika firmy, str. 4

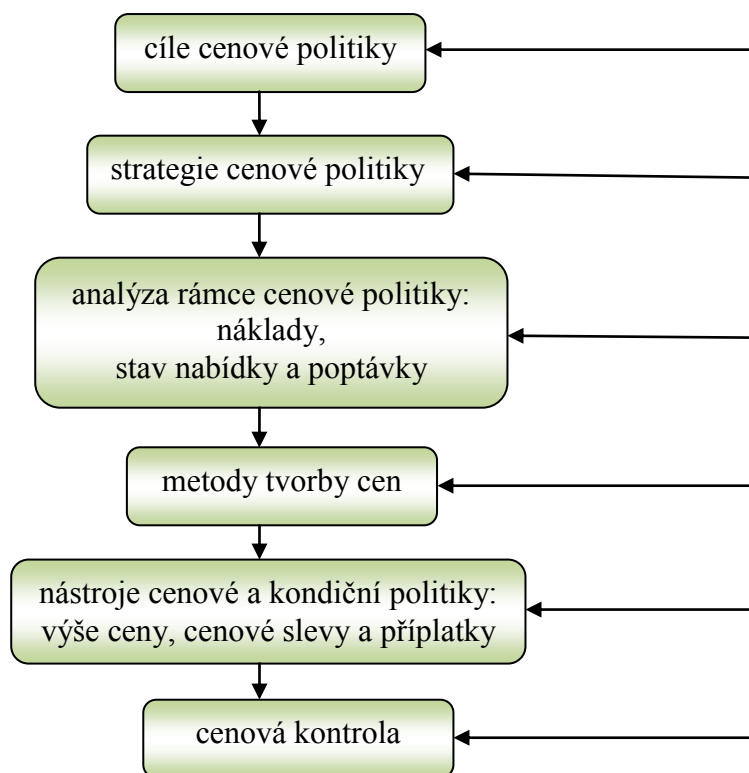
- 2) *Distribuční* – cena funguje jako nástroj rozdělení důchodů v ekonomice, formování tržeb, nákladů a tedy i zisku podniku.
- 3) *Alokační* – slouží pro rozhodování o alokaci zdrojů při investování ekonomických subjektů i domácností.
- 4) *Kriteriální* – cena je kritérium při rozhodování ekonomických subjektů o koupi daného statku.
- 5) *Informační* – zobrazuje stav a podmínky nabídky a poptávky na daném trhu.
- 6) *Racionalizační* – cena je schopna ovlivnit racionalizační využívání zdrojů. Vyšší úroveň ceny je schopna vyvolat snížení poptávky po společensky nežádoucích produktech.
- 7) *Evidenční* – týká se především účetní evidence, kde cena slouží jako měřítko vstupů a výstupů jednotlivých ekonomických činností. [9]

2.2 Tvorba ceny

Firma poprvé stanovuje cenu v situacích, kdy vyvine nový výrobek, uvádí svůj zavedený výrobek do nového distribučního kanálu nebo geografické oblasti a když vstupuje do tendru na nějakou zakázku. Firma se musí rozhodnout, kam umístit výrobek z hlediska kvality a ceny. Firma musí při stanovení své cenové politiky zvažovat mnoho faktorů. [7]

Cena, kterou firma požaduje, bude stanovena mezi úrovní, která je příliš nízká na to, aby umožnila vytvořit zisk, a úrovní, která je tak vysoká, že po zboží nebude poptávka. Náklady na produkt tvoří spodní hranici, zákazníkem vnímaná hodnota produktu zase horní hranici. Firma musí brát v úvahu ceny konkurence i další vnitřní a vnější faktory, aby našla nejlepší cenu mezi těmito dvěma extrémy. [8]

Cenová politika firmy zahrnuje celý proces systematického rozhodování o cenách. Celý proces lze přehledně znázornit následujícím schématem.



Obrázek č. 1: Kroky procesu stanovení ceny

Zdroj: Lukoszová Xenie, Cenová politika firmy, str. 10

2.3 Stanovení cílů při tvorbě ceny

Ať je specifickým cílem cokoliv, firmy, které využívají cenu jako strategický nástroj, dosáhnou vyššího zisku než ty, které jednoduše přenechají určení svých cen nákladům nebo trhu.

Cenová politika některých podniků může být založena na zásadě nikdy nesnižovat ceny pod úroveň cen konkurence, nesnižovat ceny pod úroveň vlastních nákladů, orientovat se na ceny konkurence, snažit se o stanovení „prestižně“ vysokých cen, nedopustit snížení cenové hladiny atd. [12]

Společnost může pomoci tvorby cen sledovat pět hlavních cílů, a to:

- **Přežití**

Společnost pokládá za svůj hlavní cíl přežití, pokud ji trápí nadměrná kapacita, silná konkurence nebo měnící se přání spotřebitelů. Je to krátkodobý cíl a z dlouhodobého hlediska se musí firma naučit, jak přidat hodnotu, jinak jí hrozí zánik.

- **Maximální současný zisk**

Mnohé společnosti se snaží stanovit ceny, které maximalizují současné zisky. Tato strategie předpokládá, že firma zná funkci poptávky a svých nákladů a zvolí si cenu, která povede k maximálnímu současnému zisku, cash flow nebo maximální míru výnosnosti investic. Ve skutečnosti je však těžké je odhadnout.

- **Maximální tržní podíl**

Společnosti s tímto cílem se domnívají, že vyšší objem tržeb povede k nižším nákladům na jednotku a vyššímu dlouhodobému zisku. Stanoví nejnižší cenu a předpokládají, že trh je citlivý na ceny. Pro stanovení nízké ceny je vhodné, když:

- trh je vysoce citlivý na ceny a nízká cena stimuluje tržní nárůst,
- výrobní a distribuční náklady klesají s akumulujícími se výrobními zkušenostmi,
- nízká cena odradí skutečnou a potenciální konkurenci.

Za této situace volí společnosti v porovnání s konkurencí průměrné až podprůměrné ceny.

- **Maximální „sbírání smetany“ z trhu**

Společnosti upřednostňují stanovení vysokých cen, aby maximalizovaly sbírání smetany z trhu. Tato strategie má smysl, pokud:

- dostatečný počet zákazníků vytváří vysokou současnou poptávku,
- jednotkové výrobní náklady nejsou při malém objemu výroby příliš vysoké,
- vysoká zavádějící cena nepřiláká na trh konkurenci,
- vysoká cena sděluje image lepší kvality.

- Vedoucí postavení v kvalitě produktů

Společnost může mít za cíl stát se lídrem v kvalitě výrobků nebo služeb. Mnohé značky se snaží být „dostupným luxusem“ – výrobky nebo službami charakteristickými vysokou úrovní vnímané kvality, vkusu, statutu a cenou stanovenou právě tak vysoko, aby se pro spotřebitele nestala nedostupnou. [7]

Dalšími cíly firmy mohou být:

- maximalizace obratu,
- maximalizace prodeje,
- návratnost investic,
- získání prestiže a vytvoření pozitivního image ve společnosti,
- věrnost zákazníků (firmě, výrobku a značce),
- spokojenost zákazníka. [9]

2.4 Strategie cenové politiky

Účinné navržení a realizace cenových strategií si žádá důkladné pochopení cenové psychologie spotřebitelů a systematický přístup ke stanovení, přizpůsobování a měnění cen. [7]

M. E. Porter ve své knize *Konkurenční strategie* strategii definuje následujícím způsobem: „...strategie je kombinací cílů (záměrů), o jejichž naplnění firma usiluje, a prostředků (opatření), které vedou k jejich dosažení.“

M. Janok – M. Oláh a kolektiv ve své knize *Cenová stratégia* definují cenově-politické strategie takto: „... jsou aktivity, které firma volí k dosažení svých cenově-politických cílů s ohledem na dané věcné, prostorové a časové podmínky (např. životní cyklus výrobku). Ty pak v konkrétních situacích uplatňuje takticky zaměřenými prodejními cenami.“

V literatuře se setkáváme s poměrně bohatým výčtem strategií, založeným na různých představách autorů o sledovaných cílech i cestách jak jich dosáhnout. Často jsou v podstatě obsahově stejné strategie pouze jinak pojaty. [5]

Jednotlivé typy cenových strategií lze rozčlenit takto:

- *Cenová strategie firmy jako celku,*

- *Cenová strategie při uvedení nových produktů na trh,*
- *Cenová strategie z pohledu cyklu životnosti produktu,*
- *Cenová strategie v rámci produktových řad. [13]*

2.4.1 Cenová strategie firmy jako celku

Strategie prémiové ceny a strategie podpory prodeje jsou většinou uplatňovány na již zavedené výrobky. Další níže jmenované strategie mohou být uplatněny jak při nově zavedených výrobcích na trh tak i během cyklu životnosti výrobku.

- *Strategie prémiové ceny (premium price strategy)*

Cílem je podpořit prestiž výrobku a hodnocení vysoké kvality ze strany spotřebitelů a vybudovat pro výrobek jedinečnou pozici na trhu. Podnik má zájem o dlouhodobé udržování vysoké cenové hladiny, kterou chce zachovat po celou dobu životního cyklu výrobku. Tato strategie je používána u luxusních výrobků. [10]

Nabízené výrobky a služby se tak odlišují od standardních v technické kvalitě, jakosti provedení, dodacích lhůtách, v kvalitě prodejní sítě, prodejním i poprodejním servisu, dále v inovační frekvenci, ve způsobu zaškolování uživatelů výrobku atd. [4]

- *Strategie podpory prodeje (promotion price strategy)*

Je naopak zaměřena na zboží s nízkými náklady a zdůrazňuje se zde standardní kvalita s relativně nízkými cenami. Akvizice (tj. získávání nových zákazníků) výrobků je zcela podřízena této filosofii. Masová spotřeba, nízké náklady výroby, masový prodej, široký servis, to vše má zajistit nízké ceny, které jsou podstatným reklamním argumentem.

Nabízené výrobky představují standard s malým počtem modifikací s průměrnými technicko-ekonomickými parametry, v prodejní síti se uplatňují efektivní formy obchodně-technických služeb. [4]

Snaha je získat přednost před konkurencí. Může být součástí uvádění výrobků na trh stejně tak jako všech fází cyklu životnosti výrobku. [13]

- *Strategie cenové diferenciacce*

Cenová diferenciacce někdy uváděná jako cenová diskriminace je cenovou strategií prodeje stejného zboží různým spotřebitelům za různé ceny. Je tedy strategií, která

diferencovaně zpracovává trh. Je nutné připomenout, že i když je cenová diferenciacie spojená především s představou prodeje stejného zboží různým zákazníkům za různé ceny, cenovou diferenciaci představuje i prodej zboží různé hodnoty různým zákazníkům za stejné ceny.

Rozlišujeme několik typů diferenciacie:

Diferenciacie dle kvality produktu - produktová nabídka se skládá z výrobků, které se vyznačují různými stupni kvality. Zákazník posuzuje výrobek dle svého názoru, což je souhrnně vyjádřeno v ceně, kterou je ochoten zaplatit. Firma tak dosahuje maximálního využití ochoty zákazníka platit, tedy odčerpání přebytku spotřebitele.

Diferenciacie dle zákazníka - jedná se o stanovení rozmanitých cen pro rozdílné skupiny zákazníků (studenty, seniory). Pro tuto diferenciaci je obecně využíváno charakteristik, jako je pohlaví, věk či věrnost zákazníka.

Diferenciacie dle nákupních podmínek - využívání rozmanitých nákupních parametrů jako je okamžik nákupu (první kupující), nákupní množství, trvalost nákupních vztahů (věrnostní bonusy atp.).

Diferenciacie dle regionu a času - v rámci regionu jde konkrétně o rozdíly mezi městem a venkovem, vyspělým a méně vyspělým trhem, v rámci času pak jde o rozdílné tarify během dne a noci. [1]

- *Strategie cenového vyrovnání*

Při této strategii jsou spolu úzce spojeny cenová a sortimentní politika.

Úlohou sortimentní politiky je využívat vztahů komplementarity mezi druhy produkce. Sortiment musí být zvolen tak, aby ztráty, které mohou být způsobeny prodejem u jednoho druhu výrobku, byly víceméně uhrazeny prodejem jednoho ziskového výrobku. Zisky úspěšných výrobků musí být tedy tak veliké, aby byly vcelku za celý sortiment přinejmenším pokryty úplné náklady výroby.

2.4.2 Cenová strategie při uvedení nových produktů na trh

- *Strategie cenového zužitkování, tzv. strategie „sbírání smetany“ (skimming price strategy)* Je založena na uplatnění záměrně vysoké ceny v poměrně krátkém časovém období, nejčastěji při zavádění nového výrobku na trh. [10]

Tato strategie je často využívána na výrobky s významnou inovací, která je podpořena účinnou reklamou a nabízející je na trhu pionýrem. S příchodem další konkurence pak firma přistupuje k postupnému snižování cen. [13]

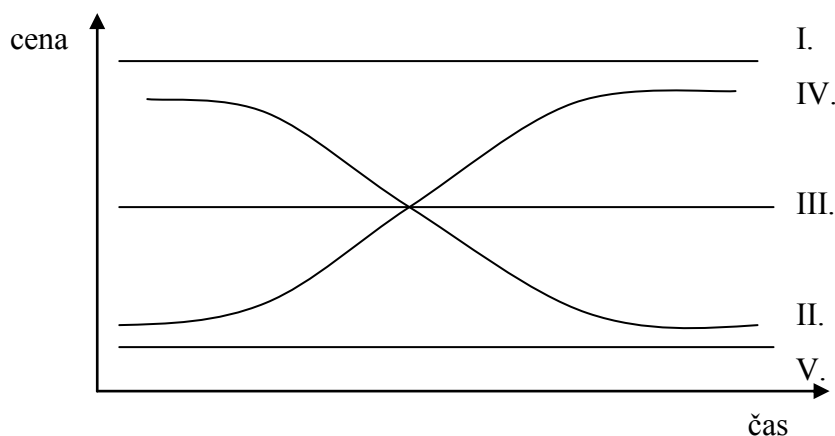
- *Strategie cenového pronikání na trh (penetration price strategy)*

Je zaměřena na používání nízkých cen. Cílem strategie je rychlé proniknutí na trh, dosažení velkého tržního podílu, rychlého obrátu a s tím spojeného zvýšení objemu výroby a snížení jednotkových nákladů. Její účinnost závisí na dostatečné cenové elasticitě poptávky. [10]

Problémem nízké ceny je, že může být spojována se špatnou kvalitou tím odrazovat od koupě a také nízká cena zmenšuje prostor k dalšímu snižování. [4]

2.4.3 Cenová strategie z pohledu cyklu životnosti produktu

Následující strategie je možno zobecnit v souvislosti s uvedením produktu na trh a průběhem životního cyklu produktu.



Graf č. 2: Cenové strategie z hlediska cyklu životnosti

Zdroj: Tomek Gustav, Vávrová Věra: Výrobek a jeho úspěch na trhu str. 144

- *Strategie trvale vysoké ceny (I.)* – využívána u výrobků, které představují trvale vysokou kvalitu, zpravidla je doprovázena výraznou komunikační politikou a exkluzivní nabídkou.
- *Strategie nastartování vyšší ceny (II.)* – s tím, že v dalším průběhu životního cyklu je cena snižována. Nejříve jsou osloveny exkluzivní skupiny odběratelů, později širší segment.

- *Strategie trvale průměrné ceny* (III.) – jedná se o produkty dobré kvality, ale nikoliv exkluzivní.
- *Strategie nastartování nižší ceny* (IV.) – s tím, že v dalším průběhu životního cyklu je cena zvyšována.
- *Strategie trvale nízké ceny* (V.) – využívána obvykle u výrobků pouze druhového označení, zpravidla výrobky běžné spotřeby. [13]

2.4.4 Cenová strategie v rámci produktových řad

Pod pojmem produktová řada chápeme skupinu produktů, které si jsou zpravidla velmi blízké, mají podobné užité vlastnosti a jsou určeny stejné cílové skupině spotřebitelů. Problematika stanovení cen jednotlivých produktů v produktové řadě je obvykle obtížná.

Firma usiluje o dosažení maximálního zisku z celé řady, mimo to zvažuje, jakou cenu zvolí pro doplňkové produkty, vedlejší produkty a sady produktů. Doplňkové produkty jsou volitelnou součástí základního produktu nebo jeho součástí (např. klimatizace u osobního automobilu).

Sada produktů patří do oblasti podpory prodeje, jedná se o několik produktů za zvýhodněnou cenu. Cena sady má být pro zákazníka lákavá, tak aby si jej koupil. [13]

2.5 Analýza nákladů, nabídky a poptávky jako východisko pro stanovení výše cen

Teoreticky je možné základní faktory rozhodování podniku o cenách rozdělit na dvě základní skupiny, a to na faktory interní a externí.

Interní faktory: Základní interní faktor jsou náklady. Jádrem správné cenotvorby je tedy důkladná analýza nákladů. Zdrojem informací pro provedení této analýzy jsou interní podnikové doklady (účetní, kalkulační a statistické), které podávají informace o velikosti nákladů v členění na variabilní a fixní, jednicové a režijní, popř. ve sféře výroby a oběhu.

Externí faktory: Mezi základní externí faktory patří stav nabídky a poptávky. Situace v oblasti poptávky je dána počtem, velikostí, strukturou a požadavky zákazníků. Situace v oblasti nabídky je dána konkurencí na daném trhu. [9]

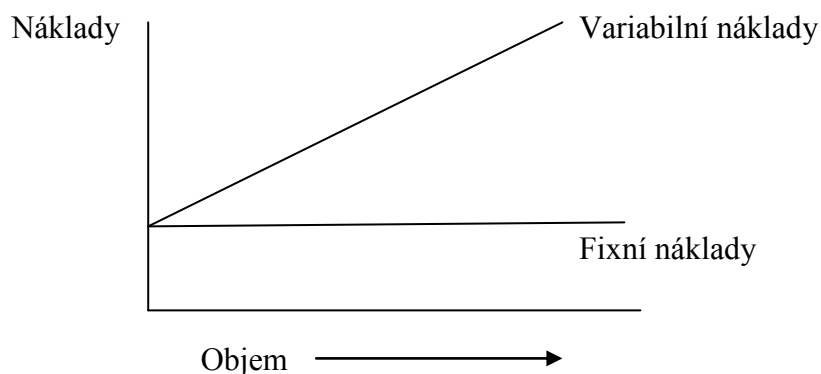
2.5.1 Analýza nákladů

Odhadnutí nákladů

Podnik musí co nejpřesněji zjistit, s jakými náklady je schopen určitý výrobek produkovat, aby tak mohl posoudit, zda má šanci tento výrobek na trhu v konkurenci s výrobky jiných podniků prodat a z tržeb si zajistit krytí vynaložených nákladů, včetně nákladů oportunitních a přiměřený zisk, zahrnující jak podnikatelskou odměnu, tak i ohodnocení rizika podnikání. Z tohoto hlediska představují náklady výroby minimální hranici ceny. [12]

Náklady společnosti mají dvě podoby, fixní a variabilní. Fixní náklady (známé také jako režijní náklady) jsou náklady, které nezávisí na objemu výroby nebo příjmů z prodeje. Společnost musí platit každý měsíc účty za nájem, topení, úroky, výplaty atd., a to nezávisle na vyrobeném množství. Variabilní náklady jsou přímo závislé na úrovních výroby. Celkové náklady sestávají ze souhrnu fixních a variabilních nákladů při jakékoliv dané úrovni výroby. Průměrné náklady jsou náklady na jednotku při této úrovni výroby a rovnají se celkovým nákladům děleným objemem výroby. Vedení chce účtovat cenu, která přinejmenším pokryje celkové výrobní náklady při dané úrovni výroby. [7]

Fixní náklady (známé také jako režijní náklady) jsou cenou za to, že můžeme určitém časovém období vyrábět a obchodovat a mění se pouze z období na období. Nezávisí na objemu prodeje nebo příjmů z prodeje. Fixní náklady obecného charakteru zahrnují nájemné a odpisy budov, strojů a zařízení stejně tak jako výrobní a všeobecnou celopodnikovou režii, a to nezávisle na vyrobeném množství. Variabilní náklady mají naopak přímý vztah k úrovni výkonnosti firmy. Tyto náklady lze považovat za jednotkové, neboť jsou vyvolány každou vyrobenou či prodanou jednotkou. Jako příklad lze uvést náklady na materiál a komponenty, které vstupují do každé vyrobené jednotky, nebo náklady na kontrolu výrobků prováděnou u prodaných výrobků před jejich expedicí. Vztah fixních, resp. variabilních nákladů a objemu výkonů firmy vyjadřuje graf č. 3. Celkové náklady sestávají ze souhrnu fixních a variabilních nákladů při jakékoliv dané úrovni výroby. [2]



Graf č. 3: Vztah mezi náklady a objemem výkonů

Zdroj: Hanna Nessim, Dodge H. Robert: Pricing: Zásady a postupy tvorby cen, str. 52

2.5.2 Analýza typu tržní struktury

Celková tržní nabídka je dána součtem individuálních nabídek jednotlivých firem, které spolu vzájemně soutěží na daném trhu (čili si konkurují). Pro posouzení konkurenční pozice dané firmy je nutné zjištění, v jakém typu tržní struktury se nachází. Rozlišujeme dva základní typy tržní struktury, a to trhy dokonalé a nedokonalé konkurence.

Trh dokonalé konkurence

Na tomto trhu platí, že se firma cenově přizpůsobuje nabídkám ostatních konkurenčních firem. Charakteristika tohoto typu tržní struktury:

- firmy nabízejí zcela homogenní výrobky,
- neexistují bariéry vstupu na trh nebo výstupu z něj,
- na trhu je neomezený počet nabízejících a poptávajících,
- žádný z tržních účastníků není schopen ovlivnit situaci na trhu,
- existuje dokonalá informovanost o podmínkách na tomto trhu.

Trh nedokonalé konkurence

Za základní typy nedokonalé konkurence považujeme monopol, oligopol a monopolistickou konkurenci.

Monopol naše legislativa definuje jako trh jediného výrobce. Je tedy zřejmé, že dochází k úplnému vyloučení vlivu stávající konkurence. V praxi se monopol vyskytuje poměrně zřídka. Firmy v pozici monopolu může teoreticky stanovovat ceny dle svého uvážení. V praxi

to znamená, že cena monopolu je vyšší, než kdyby existovala na trhu konkurence. Firma však musí při rozhodování o cenách zvažovat tak, aby extrémně vysoká cena nebyla v rozporu s kupní silou spotřebitele a zbytečně nelákala potenciální konkurenci na trh.

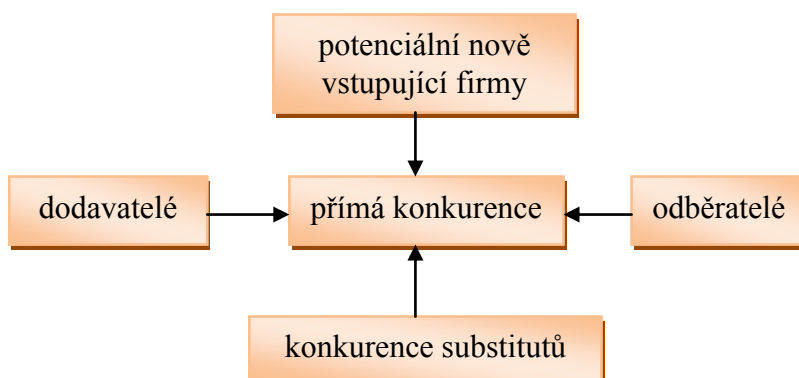
Oligopol představuje případ, kde se vyskytují prvky konkurenčního soutěžení firem. Pro oligopolní trhy je charakteristické, že zde působí několik málo nabízejících produktů s malou, nebo žádnou diferenciací. Cenová rozhodnutí zúčastněných firem na trhu pak nejvíce ovlivňují vedoucí firmy na trhu (leadři), kterými jsou firmy s dominantním postavením na trhu. Stupeň vlivu leadrů na ceny je dán jejich podílem na trhu, ostatní firmy jsou pak nuceny dodržovat cenu vedoucích firem, nebo prodávat o něco málo nižší.

Trhy monopolistické konkurence jsou charakteristické tím, že:

- existuje velký počet prodávajících, kteří nabízejí diferencované substituty,
- existují bariéry vstupu do odvětví,
- diferenciacie produktu je zabezpečována zejména pomocí nástrojů marketingu (rozdíly ve kvalitě a způsobu platby, odlišné způsoby distribuce apod.).

Je zřejmé, že na tomto typu trhu existuje silná konkurence a mezi jednotlivými konkurenty nemohou existovat velké cenové rozdíly. Stupeň rozdílnosti cen jednotlivých firem je založen na stupni diferenciacie produktu (tzn. čím větší rozdíly v produktech, tím vyšší rozdíly v cenách konkurentů). [9]

Formování cen z hlediska konkurence však neovlivňuje pouze přímá konkurence na trhu, ale situace je ve skutečnosti daleko složitější. Toto lze zachytit pomocí Porterovy analýzy konkurenčních sil.



Obrázek č. 2: Porterovy konkurenční síly
Zdroj: Lukoszová Xenie, Cenová politika firmy, str. 21

Z uvedeného obrázku je patrné, že obsahem analýzy je působení pěti konkurenčních sil, jedná se o:

1. *Přímou konkurenci* - vykazuje největší vliv na cenová rozhodnutí ostatních firem na daném trhu, které ji musí akceptovat v rámci stanovení cen vlastní produkce
2. *Konkurenci v substitutech* - ovlivňuje cenovou tvorbu ostatních firem tím méně, čím více jsou substituty odlišné a čím méně je trh cenově citlivý
3. *Potenciální nově vstupující konkurence* - je z hlediska stanovení ceny nebezpečná, pokud je cena příliš vysoká a je možno ji snadno pokrýt náklady potenciálních konkurentů na trzích, kde neexistují silné bariéry vstupu
4. *Vyjednávací vliv dodavatelů* - se projevuje při jednáních o dodávkách vstupů a jejich cenách, kde mohou být přímo ovlivněny náklady na výstupy firmy a může se to projevit na výši ceny, která je vyšší než optimální z hlediska trhu nebo v důsledku jejího stlačení dochází ke snížení požadované míry zisku
5. *Vyjednávací vliv odběratelů* - se projevuje nejčastěji snahou o stlačování ceny jimi nakupované produkce či žádostí jiné výhodné podmínky nákupu, toto chování má nejčastěji vliv na firmu v podobě snížení ziskovosti [9]

2.5.3 Analýza poptávky

Na straně poptávky jsou z hlediska rozhodování o cenách podstatné skutečnosti, jako je počet zákazníků, jimi požadované množství výrobků za určité období a tzv. cenové prožívání, což představuje ochotu zákazníka akceptovat určitou výši ceny. [9]

Zjišťování poptávky

Význam zjištění poptávky spočívá v tom, že umožní podniku zjistit, jaké množství výrobků má vyrobit a současně pomáhá vymezit horní hranici ceny, kterou je zákazník ochoten za nabízený výrobek zaplatit. [12]

Prvním krokem při odhadu poptávky je pochopit, co ovlivňuje citlivost na cenu. Obecně jsou zákazníci nejvíce citliví na cenu u výrobků, které jsou buď drahé, nebo které kupují často. Naopak nejméně citliví jsou u laciných výrobků nebo výrobků, které nekupují často. Současně jsou méně citliví na cenu, když je cena pouze malou částí celkových výdajů na získání, provozování a obsluhování výrobku v průběhu jeho životnosti. Prodejce může

účtovat vyšší cenu než konkurenti a získat zákazníky, dokáže-li je přesvědčit, že nabízí nejnižší celkové náklady na vlastnictví (total cost of ownership –TCO). [7]

Odhad křivek poptávky

Ke zjištění křivky své poptávky společnosti používají různé metody, jako například:

- *Statistická analýza* minulých cen, prodaného množství a dalších faktorů může odhalit jejich vzájemné vztahy. Použitá data mohou být časová nebo průřezová (různé lokality ve stejném čase). Tato metoda vyžaduje značné zkušenosti.
- *Cenové experimenty*, kterými se rozumí systematicky měnit ceny několika výrobků v podobných oblastech a sledovat, jaký mají dopad na prodej. Ještě jiný přístup spočívá ve využívání internetu. Zkoumání dopadu zvýšení ceny např. o 5% tím, že se účtuje cena např. každému čtyřicátému zákazníkovi a sleduje se nákupní reakce. Při tomto přístupu se musí postupovat opatrně, aby si společnosti zákaznící neodezvali. [7]
- *Zjišťování postojů zákazníka* lze provést tak, že přímo zajdeme za zákazníky a zeptáme se jich na pravděpodobnost toho, zda si zakoupí určitý výrobek při různých cenách. Je třeba brát ohled na věrohodnost odpovědí, tj. zda vyjádřeným názorům bude odpovídat také skutečné chování zákazníků.
- *Laboratorní experimenty* fungují tak, že se s cenou manipuluje v uměle vytvořeném prostředí a pozoruje se účinek na objem poptávky. Výhodou je rychlé a relativně levné dosažení výsledků a možnost redukovat nebo eliminovat vliv těchto faktorů, které mohou zatemňovat vztahy, jež jsou předmětem zkoumání. [14]

Cenová pružnost poptávky

Pokud se poptávka při malé změně ceny téměř nezmění, říkáme, že je poptávka nepružná. Jestliže se poptávka značně změní, pak je poptávka pružná. Čím vyšší je pružnost, tím větší růst objemu při jednocentním snížení ceny.

Poptávka bude pravděpodobně méně pružná, když:

- existuje jen málo náhražek nebo konkurentů,
- kupující si jen stěží vyšší ceny všimnou,
- kupující své nákupní návyky mění jen pomalu,

- kupující se domnívají, že vyšší cena ospravedlnitelná.

Jestliže je poptávka pružná, budou prodejci uvažovat o snížení ceny. Nižší cena povede k vyšším celkovým příjmům.

Koeficient cenové elasticity (neboli pružnosti) poptávky vypovídá o tom, zdali je zákazník cenově citlivý. Lze jej teoreticky zformulovat a vypočítat jako absolutní hodnotu podílu procentuální změny poptávky ku procentuální změně ceny:

$$\varepsilon = \left| \frac{\% \text{ změna poptávky}}{\% \text{ změna ceny}} \right|$$

Výsledné hodnoty lze pak členit do tří následujících skupin:

$e > 1$: jedná se o cenově pružnou poptávku,

$e = 1$: znamená jednotkovou cenovou elasticitu,

$e < 1$: signalizuje cenově nepružnou poptávku.

Cenová pružnost závisí na velikosti a směru uvažované cenové změny. Může být u malé cenové změny zanedbatelná a podstatná u velké cenové změny. Může se lišit u snížení ceny v porovnání s jejím zvýšením a může zde být i pásmo cenové indiference, kde má změna ceny jen velmi malý nebo žádný efekt. [7]

V praxi je téměř vyloučeno zjistit průběh poptávkových křivek vyjadřující závislost poptávky na výši ceny. Brání tomu značná netransparentnost trhu a značná finanční a organizační náročnost těchto průzkumů. Podniky se tedy omezují na odhad výše ceny, při které je výrobek neprodejný, popř. s jakým charakterem cenové, důchodové či křížové elasticity poptávky je vhodné počítat. [12]

2.6 Metody tvorby cen

Pro stanovení cen výrobků a služeb nelze vycházet jen z kalkulací nákladů, ale tvorbu je nutné spojit s marketingovou činností, tedy promítnout do tvorby cen i faktory spojené s konkurencí a kupujícími. [6]

Existují tři základní přístupy k cenové tvorbě:

- nákladově orientovaný,

- poptávkově orientovaný,
- konkurenčně orientovaný.

Ve většině přístupů k cenové tvorbě se bude spíše používat kombinace všech tří uvedených postupů, přičemž míra důrazu na jeden nebo druhý postup se bude měnit podle konkrétních podmínek podniku. [2]

2.6.1 Nákladově orientovaná tvorba cen

Je to nejjednodušší metoda tvorby cen. Vychází z kalkulace všech nákladů, které mohou být přiřazeny na výrobek, ať variabilních nebo fixních, k nimž se přičte žádoucí zisková přírážka podle rozhodnutí vedení firmy.

Jednoduchost této metody spočívá v tom, že nevyžaduje žádné další úsilí nad rámec práce s účetními či finančními údaji firmy. Není potřeba se hloubat nad tržní poptávkou, zvažovat vliv konkurence nebo sledovat jiné faktory, které mohou mít na cenu vliv. Náklady se považují za stěžejní a nejdůležitější determinantu cenotvorného úsilí firmy, jež je zaměřeno na pokrytí těchto nákladů a realizaci žádoucí ziskovosti.

Další významnou předností této tvorby cen je možnost nákladově zdůvodnitelné obrany proti nařčení z cenové diskriminace. Nákladové účetnictví lze použít jako podklad, aby bylo možné prověřit a odůvodnit cenové rozdíly, jež mají původ v nákladech.

Při nákladové orientaci cenové tvorby je možné určit dva základní postupy:

- metoda úplných nákladů (nákladová ceny, náklady + zisk),
- metoda cílové ceny.

Metoda úplných nákladů (fullcost price) je způsob, při kterém cena jako součet kusových nákladů a ziskové přírážky jako pevné procentní sazby z nákladů. Výše této přírážky závisí od druhu výrobku, specifických daností trhu, rizikovosti a zkušenosti. Kusové náklady jsou dány průměrnými variabilními náklady a sazbou na krytí fixních nákladů.

Předností tohoto způsobu tvorby ceny je relativně jednoduchý postup a omezení cenového boje na minimum. Nevýhodou je, že při strnulých ziskových přírážkách nevede zpravidla k nalezení optimální ceny a tedy ani k maximalizaci zisku, neboť není uvažována pružnost poptávky. Poptávka se přitom mění sezónně, cyklicky i během životního cyklu výrobku.

Tento způsob tvorby ceny se může ukázat jako ziskově optimální pouze za dvou předpokladů:

- kusové náklady musí být konstantní a nezávisle na velikosti odbytu,
- pružnost poptávky musí být v celém průběhu poptávkové funkce a v čase konstantní.

Metoda cílové ceny je spojena s určováním cílové míry rentability. Hodí se zejména tehdy, kdy firma potřebuje zajistit návratnost investice. Postup tvorby ceny je možné rozdělit do čtyř (popř. pěti) kroků:

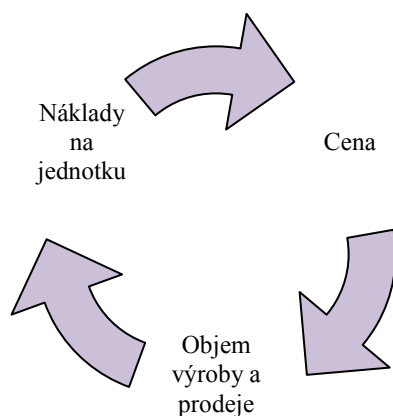
1. krok: Rozhodnutí o míře zisku – zisk se vypočítává předem jako požadavek cílové míry rentability kapitálu vloženého do výroby.
2. krok: Rozhodnutí o určitém standardním využití kapacit.
3. krok: Provedení propočtu celkových výrobních nákladů na jednotku produkce při standardním využití kapacit.
4. krok: Konečný propočet ceny, kdy se k vypočteným nákladům připočte cílová míra zisku,
5. krok: Vytvořená cílová cena by měla projít prověrkou trhu. Ta ukáže, zda je cílová cena na základě prodeje přijatelná či není. [14]

Slabiny nákladově orientované metody

Navzdory jednoduchosti a rychlosti, s kterou může být cena nákladovou metodou stanovena, trpí tato metoda množstvím slabin, které omezují její praktickou použitelnost. [2]

Konkrétními slabinami jsou:

- *Ignorování tržního prostředí*
- *Chybné nebo zkreslené nákladové informace*
- *Fenomén logického kruhu* – nákladově orientovaná tvorba obsahuje v určitém smyslu začarovaný kruh, který lze popsat tak, že nízké ceny mohou zvýšit objem prodeje, zatímco vysoké ceny můžou prodej utlumit, dále pak objem výroby povede k nižším nákladům na jednotku, zatímco nízký objem výroby tuto jednotku zvýší a tak objem výroby determinuje náklady, které určují cenu, jež ovlivňuje zpětně objem výroby atd. Popsanou kruhovou vazbu znázorňuje obrázek č. 3:



Obrázek č. 3: Vztah náklady – cena – objem

Zdroj: Hanna Nessim, Dodge H. Robert: Pricing: Zásady a postupy tvorby cen, str. 61

- *Předpoklad správnosti odhadů objemu prodeje* – Je otázkou, zda bude dosaženo odhadovaného objemu prodeje při stanovené ceně skutečně dosaženo. Zda se budou odhadnuté prodeje realizovat či ne, bude záležet na dynamice tržní poptávky, která není při této cenové tvorbě uvažována.
- *Přehlížení konkurenčních sil* – Nebere se v úvahu hra tržních konkurenčních sil, ani dynamika spotřebitelské poptávky. Cenová úroveň konkurence činnost podniku nepochybně ovlivňuje.

Nákladově orientovaná tvorba je využívána v situacích, jako jsou kontrakty zadávané formou veřejných soutěží, stavební práce, veřejné infrastrukturní sítě, odvětví služeb, maloobchod a velkoobchod a zakázková výroba. [2]

2.6.2 Poptávkově orientovaná tvorba cen

Při tomto přístupu k cenové tvorbě nehledí ti, kdo ceny určují, pouze na náklady na materiál, práce, režii a další výdaje spojené s výrobou nebo marketingem výrobku, ale spíše kladou důraz na intenzitu poptávky po výrobku.

Znalost struktury poptávky je nezbytným předpokladem aplikace tohoto typu cenové tvorby. Manažer potřebuje mít určitou představu o množství výrobku, které lze prodat při různých úrovních cen. Na základě znalosti průběhu poptávky může manažer určit, která úroveň výroby a prodeje bude podniku přinášet nejvyšší zisk.

Zjišťování poptávky, odhadování křivek poptávky a cenová pružnost poptávky jsou popsány v kapitole 2.5.3.

2.6.3 Konkurenčně orientovaná tvorba cen

U této tvorby se ceny odvozují od úrovně cen účtovaných konkurencí. Firma si nejprve určí, koho v současnosti považuje za konkurenci a poté provede vyhodnocení konkurenceschopnosti svého vlastního výrobku. Po zvážení těchto poznatků může být cena stanovená pro výrobek firmy upravena oproti převládající „tržní“ ceně směrem nahoru nebo dolů. [2]

Firma se může orientovat na cenu tzv. cenového vůdce či průměrnou cenu odvětví. Cenový vůdce může být buď v dominantním, nebo barometrickém postavení. Dominantní cenové vůdcovství vyplývá z rozhodujícího postavení (podílu) cenového vůdce na trhu. Tím vlastně ovládá trh a ostatní účastníci se musí k jeho ceně připojit. Barometrické cenové vůdcovství vyplývá naopak z toho, že na trhu existují relativně stejně velké firmy. Jedna z nich se přesto může stát z různých příčin (např. má lepší informace o jeho vývoji) barometrem trhu a určovat řídicí cenu, podle které se ostatní firmy orientují. [14]

Když firma zvolí tento přístup k tvorbě cen, musí pozorně sledovat reakce konkurence na stanovenou cenu.

Metoda orientovaná na konkurenci je považována za „zpětný“ postup cenové tvorby. Výchozím bodem procesu kalkulace je cena. Manažer postupuje „zpětně“ od této dané ceny a sleduje, zda tato cena postačuje ke krytí nákladů a požadovaného zisku. Pokud cena nepokrývá náklady a ziskové cíle, vedení rozhodne, zda:

- nést ztráty nebo se spokojit se sníženou ziskovostí, dokud výrobek nezíská opět dost sil, aby vytvářel zisk,
- přizpůsobit výběr materiálů, vybavení a pracovních sil, aby bylo možno vyrábět výrobek za nižších nákladů umožňujících dosáhnout rentability výrobku,
- zcela zastavit problémovou výrobu.

Popularita této metody pramení z její jednoduchosti a z množství výhod, které nabízí. *Výhodami této metody jsou:*

- Firma může stanovit ceny svých výrobků relativně snadno a rychle, protože odpadá potřeba předběžného určení tržní poptávky či jiných obtížně získatelných dat.
- Vzhledem k tomu, že tato metoda používá jako základu konkurenční nabídky a ceny, bude pravděpodobně citlivější na konkurenční pozici, kterou firma zaujímá, a na možné reakce na stanovenou cenu.

- Z hlediska vnímání stanovené ceny zákazníkem je tato metoda tvorby cen nejlogičtější, protože sleduje cenovou úroveň, kterou zákazník očekává.
- Pro přežití a úspěch každého výrobku je důležitá spolupráce s distribučními kanály. Distributoři jsou obvykle ochotnější zavést jinou značku, pokud zapadá do cenového pásma výrobků, s kterými již obchodují.
- Tento přístup k tvorbě cen nabízí firmě výběr z celé řady cenových strategií k dosažení vlastních cílů. Vzhledem k tomu, že převládající cenová úroveň určité třídy výrobků na trhu představuje měřítko, jímž zákazníci poměřují kvalitu existujících nabídek, může manažer tím, že stanoví cenu pod nebo nad cenovou úroveň konkurence, manipulovat s představami zákazníků o příslušné značce. [2]

2.7 Nástroje kondiční politiky

Konečnou cenovou úroveň ovlivňují prvky kondiční politiky. Jedná se zejména o politiku rabatů a platebních a dodacích podmínek. Jde o politiku určení dalších podmínek smluv, zejména výhod poskytovaných odběrateli či spotřebiteli.

Mezi nástroje kondiční politiky patří zejména:

- *Rabaty* - neboli dodatečná sleva, kterou může zákazník získat v rámci stanovené ceny za podmínek, které stanoví odběratel. Mezi jednotlivé druhy rabatů se řadí rabaty hotovostní představující srážku z konečné ceny, naturální, kdy je k výrobku přidán jako bonus další výrobek, rabat množstevní neboli bonus za celkový obrát, aj. druhy.
- *Slevy* – představují časově omezené snížení ceny. Rozlišujeme více druhů slev, např. množstevní, sezónní aj.
- *Dodavatelské podmínky* – podstatou je stanovení dodací lhůty, místo a způsob výměny zboží, možnosti vrácení zboží, způsob balení, způsoby dopravy a placení dopravného, formu pojištění a jeho úhradu a přechod rizika při dodávce zboží. V rámci mezinárodních podmínek jsou dodavatelské podmínky upraveny mezinárodními standardy. Konkrétně jde o International Commercial Terms (Incoterms), který reguluje kondici vzhledem k převzetí nákladů na dopravu, pojištění a přenesení rizik.
- *Platební podmínky* – stanovují dobu splatnosti a způsob provedení úhrady.
- *Úvěrová politika* – upravuje oblast, kdy se odběrateli poskytují různé formy úvěrů do výše sjednané nákupní ceny. Význam úvěrové politiky je hlavně v podpoře prodeje.

- *Psychologické dotváření ceny* – každá cenová úroveň může být z psychologického hlediska definována dolním a horním limitem ceny. Jedná se o stanovení intervalu, ve kterém bude cena produktu akceptována určitým segmentem zákazníků. Jako další psychologický prvek je označováno nezaokrouhlení ceny, u nás známé jako „baťovské ceny“. Postupem, který také využívá psychologii spotřebitelů, jsou záměrné slevy, kdy je výrobek uveden na trh s vysokou cenou, aby byl následně zlevněn, a tato sleva je poté atraktivním způsobem vyznačena na cenovce. [13]

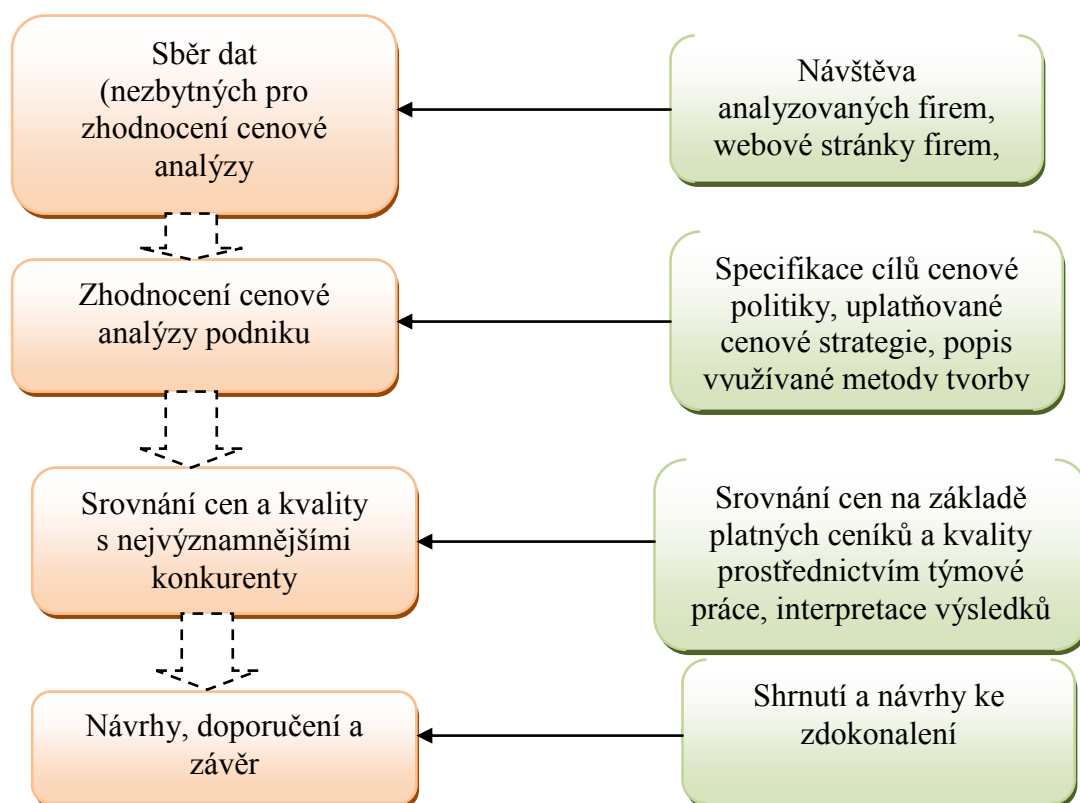
2.8 Cenová kontrola

Pod cenovou kontrolou rozumíme proces neustálého monitorování tržní situace, což pro firmu znamená, že kromě změn s dopady na ceny ve vlastním mikroprostředí zaznamenává a reaguje na nejdůležitější změny ve vnějším prostředí, jehož prvky může svým chováním ovlivnit.

Firma tedy sleduje zejména své distribuční články, jak prosazují a dodržují cenové představy výrobce v praxi (kontrola obchodních cen), chování zákazníků vůči dosavadním cenám (kontrola konečných spotřebitelských cen) a cenové chování konkurence (kontrola konkurenčních cen). [9]

2.9 Postup pro vyhodnocení cenové analýzy podniku

Účelem této podkapitoly je znázornit a formálně popsat postup, který bude využit v praktické části. Viz obrázek č. 4. Nejprve se zabývám sběrem dat, která jsou nezbytná pro zhodnocení cenové analýzy. Poté na základě teoretických předpokladů zhodnotím cenovou analýzu podniku, určím cíle cenové politiky, zmíním uplatňované cenové strategie a popíšu využívanou metodu tvorby cen. V dalším kroku provedu srovnání ceny a kvality s nejvýznamnějšími konkurenty. V závěru navrhuji doporučení, jak zlepšit konkurenceschopnost.



Obrázek č. 4: Schéma postupu pro vyhodnocení cenové analýzy firmy
Zdroj: Vlastní zpracování

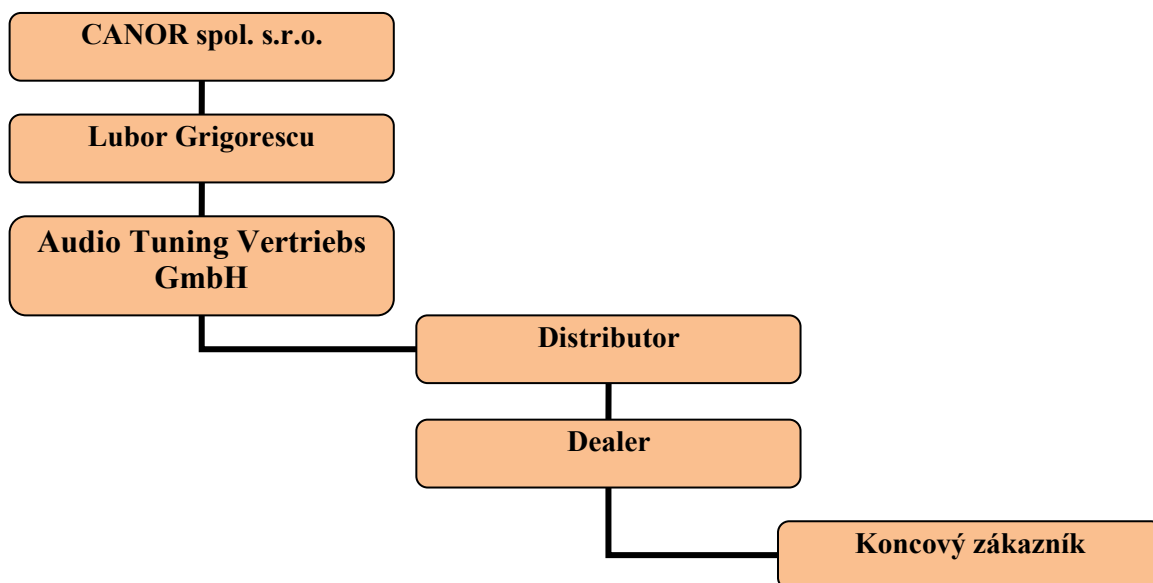
3 Charakteristika zvoleného podniku

3.1 Představení firem

Přestavení firmy Lubor Grigorescu

Firma Lubor Grigorescu (dále jen „L.G.“) vznikla 30. dubna 1992. Jedná se o fyzickou osobu zapsanou v živnostenském rejstříku, vedenou panem Luborem Grigorescu, který provozuje svou činnost v Rožnově pod Radhoštěm. Pan Lubor Grigorescu dříve podnikal se svou společností pod názvem AGB elektro spol. s.r.o., která již neexistuje.

Hlavním předmětem podnikání je koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej a spolupráce s firmou CANOR, spol. s.r.o. při vývoji produktů.



Obrázek č. 5: Obchodní řetězec

Zdroj: Vlastní zpracování

Z obrázku č. 5 lze vyčíst, že L.G. přímo spolupracuje s dvěma firmami, a to CANOR, spol. s.r.o. a Audio Tuning Vertirebs GmbH. Dále pak výrobky kolují k distributorům a na konec přes dealery ke koncovému zákazníkovi.

Představení společnosti CANOR, spol. s.r.o.

Firma CANOR spol. s.r.o. (dále jen „Canor“), která dříve nesla název Edgar (do 15. listopadu 2007), existuje od roku 1994. Jedná se o společnost s ručením omezeným zapsanou v slovenském obchodním rejstříku. Podnikatelskou činnost provozuje na Slovensku ve městě Prešov.

Společnost se od počátku zaměřuje na vývoj a výrobu audio zařízení nejvyšší jakosti. (viz canor-audio.com)

V současné době je hlavním zákazníkem firma L.G. v České republice. Podíl zakázek této firmy na obratu Canor činí přes 95%. Canor zaměstnává v současné době 30 zaměstnanců.

Představení společnosti Audio Tuning Vertriebs GmbH

Firma vznikla v roce 1991 ve Vídni. Jedná se o společnost s ručením omezeným. Firma má dvě divize. První divize je největší rakouský distributor kvalitních audio a video produktů a ve své třídě jedním z hlavních distributorů v Evropě. Druhá divize podniká pod obchodním názvem Pro-Ject Audio Systems (dále jen „Pro-Ject“), což je celosvětová distribuce výrobků pod vlastní značkou. Generálním ředitelem je pan Heinz Lichtenegger. Firma v současné době zaměstnává 21 zaměstnanců.

Firma Pro-Ject letos oslavila 20 let od svého vzniku. Byla založena s myšlenkou vyrábět HiFi výrobky s kvalitním zvukem pro audiofily za nejnižší možné ceny. Nyní je předním světovým distributorem s širokou řadou modelů pro každou potřebu a každý rozpočet. (zdroj: audiotuning.com)



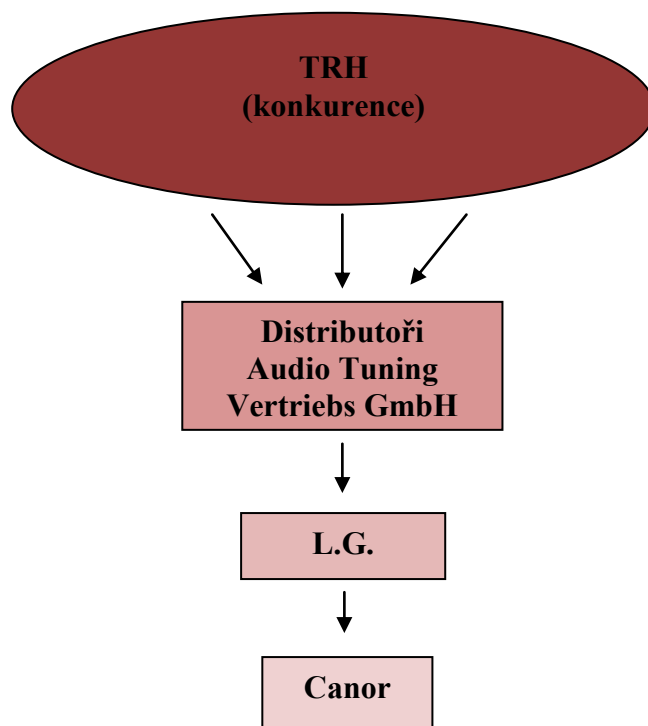
Obrázek č. 6: 20. výročí firmy Pro-Ject

Zdroj: www.audiotuning.com

3.2 Historie a současnost

Firma Pro-Ject byla založena v roce 1991 a ve spolupráci s litovelskou firmou Tesla, později ETA a nyní SEV, se velmi rychle stal světovým leaderem v prodeji gramofonů třídy HiFi. V roce 1994 se zakladatel Pro-Jectu pan Heinz Lichtenegger rozhodl vyrábět i elektroniku. Oslovil proto českou firmu AGB elektro spol. s.r.o. (dnes L.G.), a první dodávky byly realizovány na konci roku 1994. Postupně byl rozšiřován sortiment výrobků, který dnes čítá přes 30 různých výrobků, které se ještě dále liší provedením pro různé země. Z kapacitních a cenových důvodů se v roce 2002 odstěhovala velká část objemu výroby do firmy Canor v Prešově. Tato firma dnes vyrábí pro L.G. většinu výrobků a L.G. se věnuje především vývoji. Firma Canor na základě smluv celou produkci dodává výhradně firmě L.G. a L.G. pak dále svému rakouskému partnerovi firmě Pro-Ject.

Marketing společnosti Audio Tuning Vertriebs GmbH a spolupracující distributoři navrhuji výrobky, které by se mohly vyrábět na základě konkurence. Firma L.G. a Canor poté spolupracují na vývoji a výzkumu výrobků. Tok informací o nových výrobcích je zobrazen v následujícím obrázku č. 7

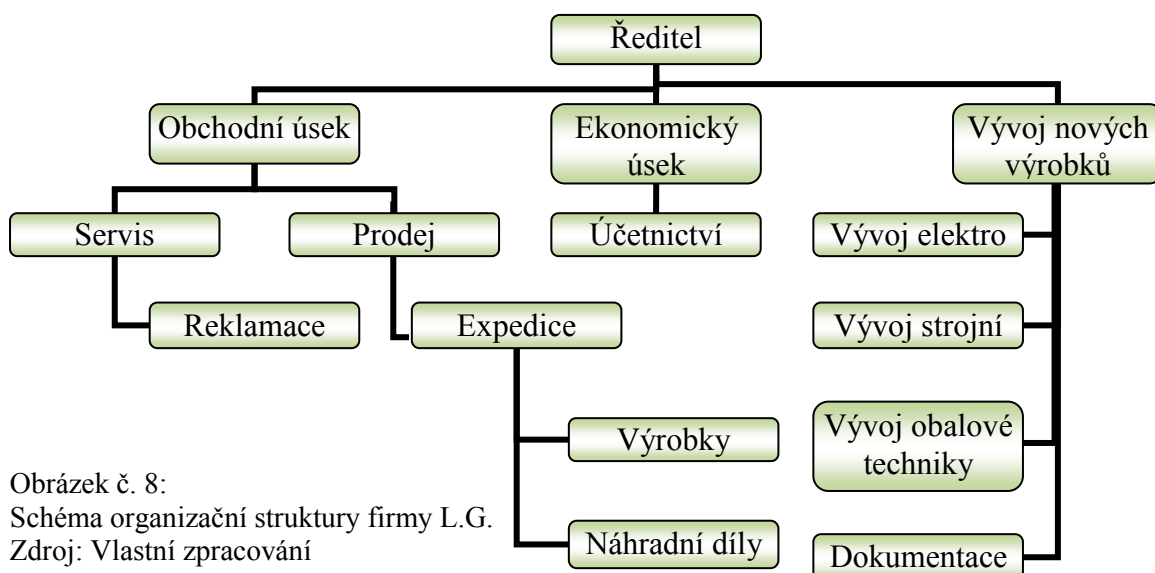


Obrázek č. 7: Tok informací o návrzích nových výrobků v obchodním řetězci
Zdroj: Vlastní zpracování

Z obrázku č. 7 je zřejmé, že L.G. a Canor spolupracují na vývoji a výzkumu nových výrobků na základě poskytnutých informací od distributorů společnosti Audio Tuning Vertriebs GmbH. Distributoři jim podávají informace na základě konkurenčních výrobků, novinek na trhu a navrhuji možné inovace těchto výrobků, na kterých poté pracují firmy L.G. a Canor.

3.3 Organizační struktura

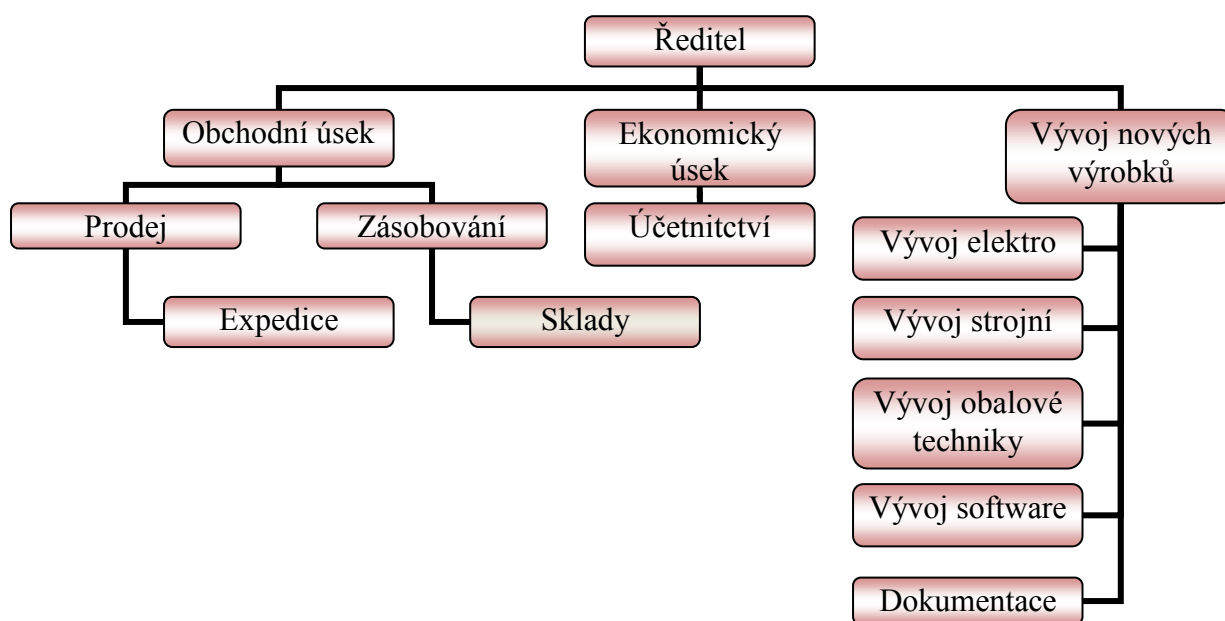
Organizační struktura firmy Lubor Grigorescu



Obrázek č. 8:
Schéma organizační struktury firmy L.G.
Zdroj: Vlastní zpracování

Pan Lubor Grigorescu je ředitelem této firmy, která se organizačně dělí na tři úseky a to obchodní úsek, ekonomický úsek a úsek vývoje nových výrobků. Obchodní úsek je zodpovědný za obchodní činnost společnosti. Pod obchodní úsek spadají servis, který se zabývá reklamacemi a prodej, který řeší expedici výrobků a náhradních dílů. Ekonomický úsek zajišťuje ekonomické řízení společnosti, tvorby rozpočtů a plánů, jejich zpracování a vyhodnocení a odpovídá za vedení účetnictví dle platných zákonů. Úsek vývoje nových výrobků je tvořen více činnostmi a je tedy rozdělen na konkrétní vývoje jednotlivých částí a těmi jsou vývoj elektro, vývoj strojní, vývoj obalové techniky a kompletní dokumentace těchto vývojů.

Organizační struktura firmy Canor, spol. s.r.o.:

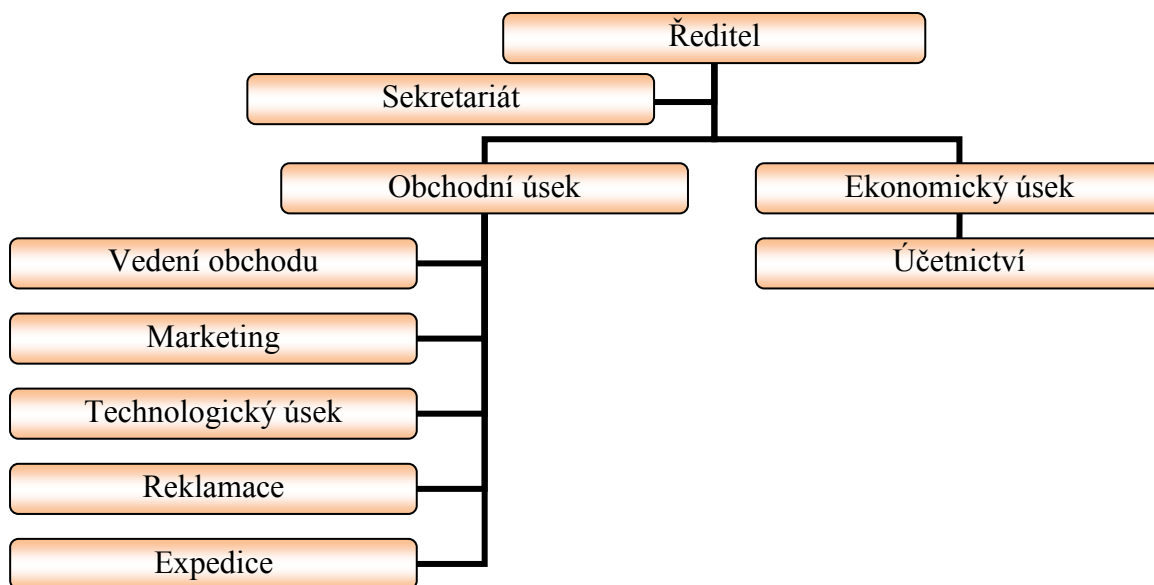


Obrázek č. 9: Schéma organizační struktury firmy Canor
Zdroj: Vlastní zpracování

Ředitelem společnosti Canor je pan Ján Koščo. Organizačně se poté dělí na tři úseky a to obchodní, ekonomický a úsek vývoje nových výrobků. Obchodní úsek je zodpovědný za obchodní činnost společnosti. V rámci obchodního úseku jsou dvě řízené činnosti a to prodej s nímž souvisí expedice a zásobování, které zajišťuje kromě vytváření (nákupu), udržování a využití zásob také sklady. Ekonomický úsek zajišťuje ekonomické řízení společnosti a odpovídá za vedení účetnictví dle platných zákonů. V úseku vývoje nových výrobků se kromě činností, které mají společnost Canor a L.G. stejné (vývoj elektro, vývoj strojní, vývoj

obalové techniky a kompletní dokumentace těchto vývojů) se ve společnosti Canor zabývají i vývojem software.

Organizační struktura firmy Pro-Ject audio systems:



Obrázek č. 10: Schéma organizační struktury firmy Pro-Ject audio systems

Zdroj: Vlastní zpracování

Pan Heinz Lichtenegger, ředitel této společnosti, má zaveden sekretariát, který zajišťuje činnosti spojené s provozem sekretariátu, zabezpečuje evidenci, administrativu, telefonní spojení a občerstvení na jednáních ředitele. Poté se struktura dělí na dva úseky a to obchodní a ekonomický. Obchodní úsek je zodpovědný za obchodní činnost společnosti a spadá zde vedení obchodu, marketing, technologický úsek, reklamace a expedice. Ekonomický úsek zajišťuje ekonomické řízení společnosti, určuje zásady finanční, ekonomické a daňové politiky, tvorby rozpočtů a plánů, jejich zpracování a vyhodnocení a odpovídá za vedení účetnictví dle platných zákonů.

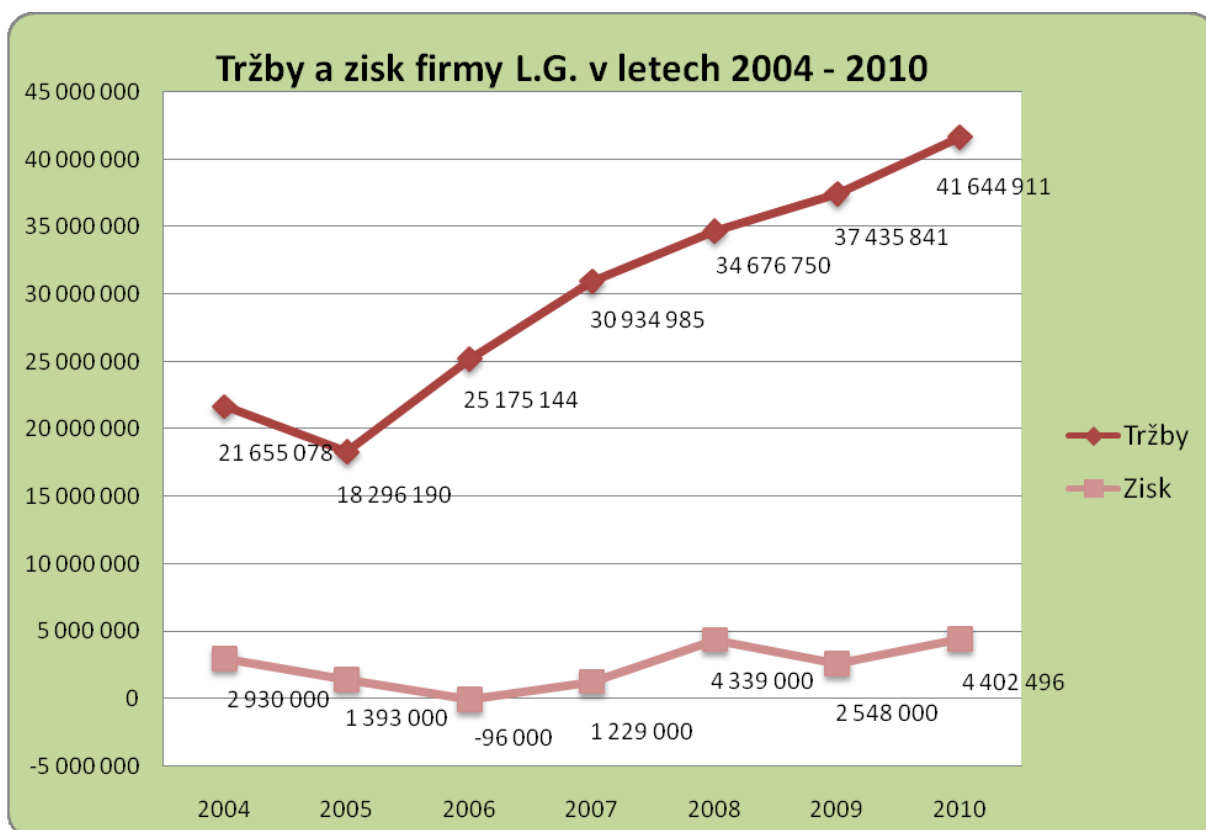
3.4 Vývoj tržeb a zisku

Následující tabulka a graf popisují vývoj tržeb a zisku firmy L.G. v letech 2004 – 2010

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Tržby	21 655 078	18 296 190	25 175 144	30 934 985	34 676 750	37 435 841	41 644 911
Zisk	2 930 000	1 393 000	-96 000	1 229 000	4 339 000	2 548 000	4 402 496

Tabulka č. 1: Vývoj tržeb a zisku firmy L.G. v letech 2004 – 2010

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf č. 4: Vývoj tržeb a zisku firmy L.G. v letech 2004 – 2010

Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu X vidíme, že tržby firmy L.G. jsou lineární až na jednu výjimku a to rok 2005. V roce 2006 byla firma ztrátová a v dalších letech se jí začalo opět dařit, i když s menším kolísáním v roce 2009, kdy zisk byl nižší.

3.5 Výrobky a služby

Firmy se zabývají výrobky, které spadají do kategorií:

- HiFi stereo
- Příslušenství Audio / Video
- Nábytek / Regály AV
- High-end Audio Stereo
- AV propojovací kabely
- iPod produkty a příslušenství

Konkrétní skupiny výrobků:

- Stereo reproduktory
- Stereo zesilovače
- Tuner / Rádio
- Micro-, Mini-, Kompakt-systémy
- Kabely HiFi
- Phono předzesilovače
- iPod – Dokovací stanice
- CD přehrávače
- Nábytek / Regály HiFi
- HiFi příslušenství
- Receivery (přijímače)

Ukázkové fotografie vybraných výrobků jsou zobrazeny v příloze č. 2 (zdroj: audiotuning.com)

Firma L.G. se zaměřuje ve svém podnikání na tyto okruhy:

- vývoj nových výrobků
- prodej výrobků a náhradních dílů
- servis

Firma Canor se zaměřuje ve svém podnikání na tyto okruhy:

- výroba výrobků
- vývoj nových výrobků
- prodej výrobků a náhradních dílů

Firma Pro-Ject audio systems se zaměřuje ve svém podnikání na tyto okruhy:

- celosvětová distribuce výrobků pod značkami Pro-Ject a Box design
- marketing výrobků
- zkoumání trhu, konkurence a poptávky

3.6 Konkurence

Pro-Ject je sice market leaderem na poli gramofonů, ale v segmentu elektroniky je na trhu poměrně krátkou dobu a konkurence, především britských firem, které ovšem své výrobky vyrábějí v Číně, je velmi tvrdá. Typickým příkladem jsou firmy Cambridge Audio, Musical Fidelity, Rega, Goldring, Lehman, Clearaudio, Creek, Music Hall, Trichord a Thorens.

V poslední době je patrný přímý nástup čínských a taiwanských firem s jejich vlastními produkty na trh především v Evropě a USA, což jsou samozřejmě i trhy Pro-Jectu. Např. Hi-Pro, Huason, Shanling a Vincent.



Obrázek č. 11: Logo firmy Cambridge Audio

Zdroj: www.cambridgeaudio.com

Cambridge Audio je hlavní konkurent Pro-Jectu. Jedná se o market leadera na trhu. Je to anglická firma, která má vývojové středisko v Londýně, ale veškerá výroba je realizovaná v Číně. Je to celosvětový distributor s dlouhou tradicí, vysokou kvalitou a rozsáhlou prodejní sítí.



Obrázek č. 12: Logo firmy Musical Fidelity

Zdroj: www.musicalfidelity.com

Musical Fidelity je britská firma. Zakladatelem je Antony Michaelson. Vývojové středisko i výrobu má firma na Taiwanu. Technologicky jsou na vyšší úrovni než Cambridge Audio, ale jejich výrobky jsou dražší a zdaleka nedosahují obrátům Cambridge Audio. Na druhé straně se jedná o firmu, která je technologickým leaderem trhu.

Hi-Pro je taiwanská firma, která donedávna byla pouze OEM (original equipment manufacturer) výrobcem pro evropské firmy např. Primare, Musical Fidelity a Parasound. Tato firma v poslední době začala vyrábět své vlastní výrobky pod značkou BOKS.

3.7 Zákazníci

Pro prodej elektroniky používá Pro-Ject stejnou obchodní síť jako pro prodej gramofonů. Tato síť zahrnuje distributory v 88 různých zemích světa (viz Příloha č. 2 – zdroj: www.project-audio.com)

Nejvýznamnější distributoři jsou firmy Audio Trade GmbH (Německo), Sumiko (USA), Henley designs (VB) a Voice (Polsko).

V České republice je distributor firma AQ, s.r.o. sídlící v Července u Litovle.

3.8 Dodavatelé

Dodavatelé materiálu pro výroby se člení na tři skupiny, a to podle druhu dodávaného materiálu. První skupinou jsou elektronické součástky, druhou kovové materiály a třetí obalové materiály.

Hlavní dodavatelé materiálu pro výrobu ve firmě Canor jsou:

Elektronické součástky:

- Omaster, Čína (Shenzhen)
- EBV Elektronik, Německo
- RS Components, Anglie
- Farnell, Anglie
- Dragon City, HongKong

Kovové materiály:

- SAPA Profiles, Žiar nad Hronom
- Alufinal, Děčín

Obalové materiály:

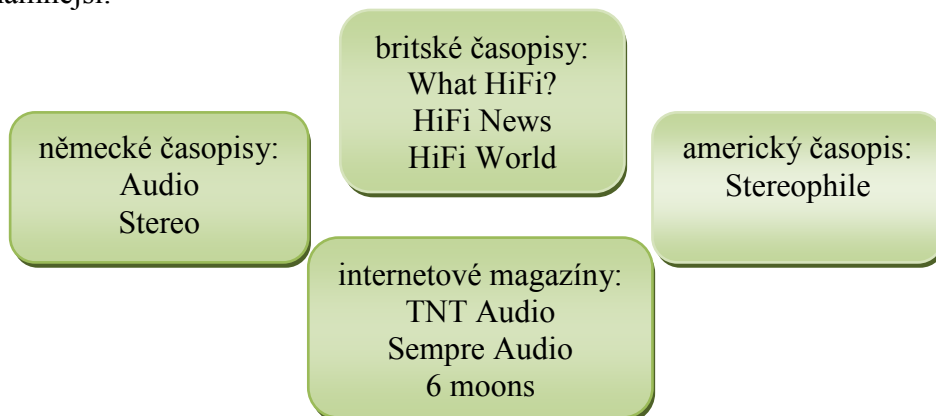
- KVD, Hovězí

3.9 Marketing

Přestože gramofony prožívají v současné době velký comeback a trh s gramofonovými deskami u všech významných distributorů zaznamenává zajímavý nárůst, tak se víceméně jedná o poměrně konzervativní zákazníky.

Marketingoví pracovníci Pro-Jectu se domnívají, že tito lidé svůj konzervatismus promítají do svého vidění světa a odmítají velké reklamní akce, obrovské slevy a agresivní marketing. Jasným dokladem jsou velmi decentní reklamy, kterými výrobky Pro-Ject prezentuje anglický distributor firma Henley Designs.

Veřejné mínění o HiFi nejvíce ovlivňují zahraniční časopisy. Obrázek č. 13 zobrazuje ty nejvýznamnější.



Obrázek č. 13: Nejvýznamnější zahraniční časopisy
Zdroj: Vlastní zpracování

4 Cenová analýza podniku a její vyhodnocení

V následující podkapitole bude provedena stávající cenová analýza podniku. V rámci výrobního portfolia bude tato tvorba ukázána na výrobku Phono Box II, který byl uveden na trh v roce 2006 a stále je ve výrobním programu.

Popis výrobku

Pro-Ject Phono Box II je gramofonový předzesilovač pro magnetodynamické přenosky MM/MC (Moving Coil a Moving Magnet). Tělo přístroje je kovové. Korpus je vždy černý, čelo se vyrábí ve dvou variantách, černé a stříbrné. Mnoho zesilovačů a AV receiverů střední a levnější třídy dnes nejsou vybaveny vstupem pro gramofony (Phono). Zde pomůže jednoduché zařízení (korekční předzesilovač), které signál získaný přenoskovou vložkou zesílí na původní hodnoty definované nahrávkou. Tento model předzesilovače může spolupracovat s přenoskami MM i MC.

4.1 Cíle podniku a jeho cenové politiky

Důležitým krokem při vytváření cenových relací je vytyčení cílů cenové politiky. Cíle cenové politiky se dělí dle měřitelnosti na ekonomické (kvantitativní) cíle a psychologické (kvalitativní) cíle. [9]

Analyzované firmy mají společné cíle a uplatňují v praxi tzv. kombinaci cílů.

- Navýšení tržního podílu
- Zvyšování ziskovosti podniku díky minimalizaci a optimalizaci nákladů
- Maximalizace obrátu
- Vedoucí postavení ve kvalitě
- Věrnost zákazníků (firmě, výrobku a značce)
- Získání prestiže a vytvoření pozitivního image ve společnosti
- Spokojenost zákazníka
- Neměnnost ceny v průběhu životního cyklu výrobku
- Udržení rentabilní výroby v Evropském společenství
- Ucelený sortiment nabízených výrobků

4.2 Přístupy k tvorbě cenové strategie

Firmy uplatňují cenovou strategii firmy jako celku strategii prémiové ceny. Z pohledu cyklu životnosti produktu firmy používají strategii trvale vysoké ceny. Cenovou strategii v rámci produktových řad firmy rovněž uplatňují.

4.2.1 Cenová strategie firmy jako celku

Konkurenční firmy nabízejí podobné výrobky za přibližně stejnou cenu. Firma Pro-Ject se snaží koncovou prodejní cenu výrobku nastavit na úrovni konkurence a pokud je to možné, snaží se dosáhnout lepších parametrů či nabídnout více funkcí než je tomu u konkurence. Pokud nelze dosáhnout lepších parametrů, což může být dáno úrovní současné techniky či obecně používaných norem, se firma snaží být cenově lehce pod úrovní anglické konkurence, ale vždy je to významně více, než je konkurence z Dálného Východu.

U výrobku Phono Box II lze cenovou strategii definovat jako strategii prémiové ceny. V rámci nabídky firmy Pro-Ject patří k nižší cenové úrovni, přesto však svojí cenou

předstihuje ostatní produkty na trhu (viz tab. Srovnání). Záměrem zvolené prémiové ceny je podpořit prestiž a kvalitu výrobku a udržení image firmy. Svou strategii také posilují psychologickým efektem cen stanovených těsně pod nejbližší vyšší kulatou sumou (např. 99€). Ceny se tak zdají být výrazněji nižší, než ve skutečnosti jsou.

4.2.2 Cenová strategie z pohledu cyklu životnosti produktu

Pro-Ject velmi silně dbá na neměnnost ceny v průběhu životního cyklu výrobku. Skutečnost, že sortimentní obměna výrobků je na dnešní dobu poměrně pomalá, spolu s neměnnou cenou během životního cyklu výrobku má na zákazníky působit jako symbol solidnosti a pevnosti v dnešní rozbouřené době.

Běžný životní cyklus výrobku je pět nebo i více let. Ve srovnání s výrobcí mobilních telefonů či MP3 přehrávačů je to astronomicky dlouhá doba. To má utvrdit zákazníky, že je výrobek nadčasový, perfektně provedený, nepotřebuje upgrade a bude up-to-date po dlouhou dobu.

To, že se výrobek na konci svého životního cyklu nikdy neprodává za sníženou cenu, má na zákazníky působit opět dojmem solidnosti. Výrobek má trvalou a v závislosti na čase téměř neměnnou hodnotu. Správnost této úvahy se projevuje i ve skutečnosti, že se na trhu použitých výrobků (např. ebay, audiomarkt.de apod.) prodávají použité výrobky za pozoruhodně vysoké ceny ve srovnání s cenami nových výrobků u dealerů Pro-Jectu.

Výrobek Phono Box II si taktéž udržuje svou cenu v průběhu svého životního cyklu. Je zde uplatňována strategie trvale vysoké ceny, která je charakteristická výrobky, které představují trvale vysokou kvalitu.

4.2.3 Cenová strategie v rámci produktových řad

V rámci produktové řady výrobku Phono Box II firma usiluje o dosažení zisku z celé řady. Doplnkové produkty tvoří propojovací kabely a reprosoustavy.

4.3 Analýza typu tržní struktury a poptávky

Analýza typu tržní struktury

Firma Pro-Ject se nachází na trhu nedokonalé konkurence. Konkrétněji na trhu diferencovaný oligopol. Leaderem trhu je firma Cambridge Audio, která má dominantní postavení na trhu.

Analýza poptávky

Význam zjištění poptávky spočívá v tom, že umožní podniku zjistit, jaké množství výrobků má vyrobit a současně pomáhá vymezit horní hranici ceny, kterou je zákazník ochoten za nabízený výrobek zaplatit. V praxi je téměř vyloučeno zjistit průběh poptávkových křivek vyjadřující závislost poptávky na výši ceny. Brání tomu značná netransparentnost trhu a značná finanční a organizační náročnost těchto průzkumů. [12]

Zjišťováním poptávky po výrobcích se zabývá firma Pro-Ject. HiFi výrobky nejsou nezbytně nutné pro život člověka. Je to pouze koníček a je to téměř výhradně mužská záliba. Proto je poptávka po výrobcích závislá na ročním období a geografické poloze. Největší poptávané množství je v období od října do března. Největší pokles poptávaného množství je během května a června. Je to údajně doba, kdy lidé šetří na dovolenou. Z evropských zemí má HiFi největší tradici a oblibu ve Velké Británii, skandinávských zemích a v Německu. Méně poptávané jsou výrobky HiFi ve Francii, Španělsku, Itálii a Řecku. K tomu existuje vysvětlení, které říká, že v zemích kde se HiFi těší oblibě, je obecně horší počasí, častěji tam prší a to nutí muže setrvávat více doma. V zemích s lepším klimatem je více příležitostí k outdoorovým aktivitám a proto HiFi není tak oblíbené.

4.4 Metody stanovení ceny

Firmy uplatňují zejména konkurenčně orientovanou tvorbu cen. Protože firma Canor výrobky vyrábí, používá nákladově orientovanou tvorbu cen.

4.4.1 Nákladově orientovaná tvorba cen

Tento typ tvorby ceny používá firma Canor, která zajišťuje výrobu. Firma zná své náklady a minimální hranice ceny musí být součtem materiálových, mzdových a režijních nákladů. Konečnou prodejní cenu vždy určí firma Pro-Ject na základě konkurence, kterou tato metoda nebere v úvahu.

Firma Canor při tvorbě cen pro jednotlivé druhy výrobků využívá metodu tvorby cen orientovanou na náklady. Tato tvorba je popsána v dalším odstavci.

Cena je tvořena:

- *Náklady na materiál a díly z něhož je výrobek vyroben*

Tyto náklady tvoří hodnota dílů a součástek použitých při výrobě. Ceny které za tyto díly platí Canor svým dodavatelům jsou bez jakékoliv přírážky sečteny a výsledná suma je pak v kalkulaci ceny.

- *Mzdovými náklady*

Mzdové náklady jsou počítány následovně. Každý rok se sleduje výše mzdových nákladů. Počítáme, že rok má 250 pracovních dnů, ale SR má 22 placených svátků a každý zaměstnanec má nárok na 20 dnů dovolené. Mimoto se sledují návštěvy lékaře a jiné „paragrafy“. V průměru lze tedy říci, že zaměstnanci pracují 200 dní v roce, je jim však zapláceno 250 dní. Celkové roční mzdové náklady se vydělí počtem skutečně odpracovaných dnů. Výsledná hodnota je pak cena, kterou Canor stojí jeden den práce. Z toho se pak spočítá kolik je cena jedné minuty práce, protože pracnost výrobků je obvykle v jednotkách až desítkách minut. Toto číslo se s postupným růstem mezd neustále zvyšuje. Za rok 2009 to bylo 0,117 Euro/1 minuta a za rok 2010 to bylo 0.124 Euro /1 minuta.

- *Provozní režii*

Provozní režie je součet všech ostatní nákladů na provoz firmy jako jsou leasingy, nájmy, energie, pořízování předmětů krátkodobé spotřeby atd. Dlouhodobým sledováním bylo zjištěno, že se rovněž lehce zvyšuje (inflace, nájmy, energie, PHM) a současně může i lehce klesat (úroky, energie). Canor má ve své kalkulaci provozní režii ve výši 260 %, kterou přičítává k ceně práce (mzdové náklady).

Např.: Předpokládejme, že Canor vyrobí výrobek za 10 minut. Mzdové náklady jsou tedy $10 \times 0,117 = 1,17$ Eur a provozní režie činí $1,17 \times 2,6 = 3,042$ Eur.

- *Ziskem*

Zisk se pohybuje v závislosti na složitosti výrobku a náročnosti vývoje v rozmezí 5 – 20%. Jeho míra bývá předmětem dlouhých diskuzí.

Výrobek Phono Box II a jeho nákladově orientovaná tvorba ceny

Tento výrobek má pracnost 9 minut.

Náklady na materiál	
součástky	3,40 €
mechanika	6,69 €
dodávky jiných firem	1,35 €
balení	0,93 €
Mzdové náklady	1,116 €
Provozní režie	2,901 €
Úplné vlastní náklady	16,387 €
Zisk	4,613 €
Prodejní cena	21,00 €

Tabulka č. 2: Nákladově orientovaná tvorba ceny výrobku Phono Box II

Zdroj: Vlastní zpracování

Prodejní cena u výrobku Phono Box II byla stanovena ve firmě Canor na 21 Eur.

4.4.2 Konkurenčně orientovaná tvorba cen

Firma si nejprve určí, koho v současnosti považuje za konkurenci. V dalším kroku provede vyhodnocení konkurenceschopnosti svého vlastního výrobku. Tato tvorba je typická pro firmu Pro-Ject.

Všechny navržené výrobky marketingovým oddělením firmy Pro-Ject mají většinou své přímé konkurenty na trhu a je tedy jasně dané, s ohledem na pozici firmy Pro-Ject na trhu, v jaké cenové hladině se musí zamýšlený výrobek pohybovat. V okamžiku zadání technických parametrů požadovaného výrobku, dlouho předtím než světlo světa spatří první prototyp, je již navržena jeho budoucí prodejní cena, včetně všech marží celého obchodního řetězce.

Obvyklá distribuce výrobků firem je zobrazena v obchodním řetězci viz obrázek č. 5.

Firma počítá s těmito obvyklými maržemi jednotlivých stupňů obchodního řetězce.

Dealer: 100% marže

Marže dealera je obvykle 100%. Tato marže může mírně kolísat, ale vlastně ji Pro-Ject „nařizuje“ tím, že zveřejňuje tzv. doporučené prodejní ceny (MSRP-Manufacturer's suggested retail price, někdy též zvané RRP - Recommended retail price).

Distributor: 40% marže

Marže distributora je obvykle ve výši 40%.

Pro-Ject: cca 25% marže

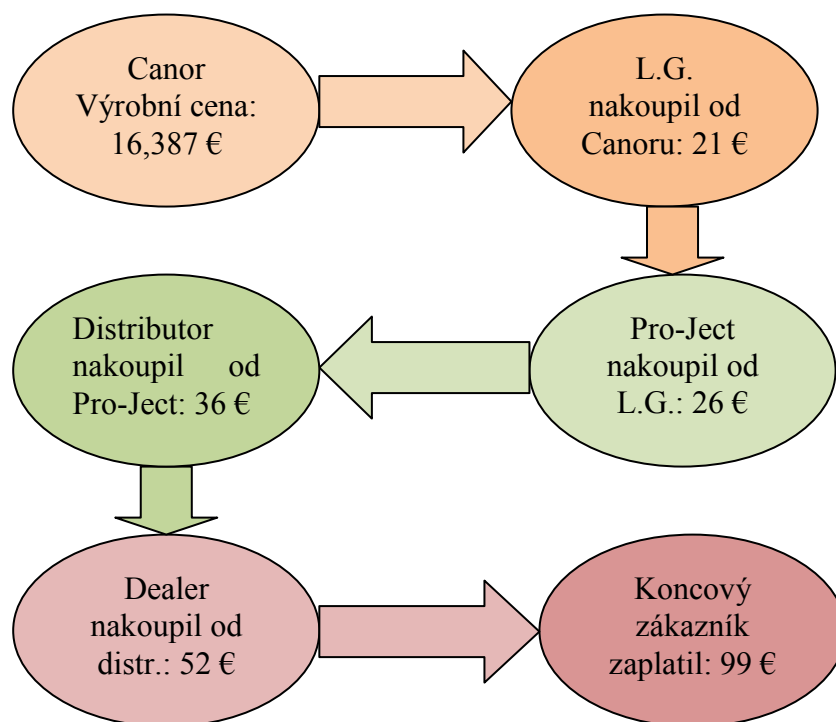
Marže firmy Pro-Ject je cca 25%. Pro-ject však část své marže v některých případech přenechává svým distributorům. Jedná se především o následující případy:

- Pokud konkurence na trhu distributora je velmi silná a Project musí proti konkurenci bojovat více než je obvyklé. Např. v Japonsku, Německu, Velké Británii, USA apod.
- Pokud distributor pravidelně inzeruje v místních odborných časopisech.
- Pokud výrobce pravidelně vystavuje na výstavách zaměřených na HiFi či Lifestyle.
- Pokud distributor platí své závazky ve zkráceném termínu či ještě před dodáním zboží.

Výrobek Phono Box II a jeho konkurenčně orientovaná tvorba ceny

Firma Pro-Ject stanovila předpokládanou koncovou prodejní cenu výrobku Phono Box II tak, aby byl výrobek konkurenčně schopný na 99 Eur. Orientovali se dle konkurenčních výrobků, jako jsou Cambridge Audio Azur 640P a Music Fidelity V-LPS.

Cena pro koncového zákazníka je u výrobku Cambridge Audio Azur 640P 119 Eur, u výrobku Musical Fidelity V-LPS 149 Eur.



Obrázek č. 14: Schéma tvoření ceny výrobku Phono Box II v obchodním řetězci
Zdroj: Vlastní zpracování

Z obrázku č. 14 vidíme, jak výrobek Phono Box II koluje v obchodním řetězci a pro koncového zákazníka má cenu 99 €. Můžeme tedy říci, že vzhledem ke konkurenčním výrobkům jako jsou Cambridge Audio Azur 640P (119 €) a Musical Fidelity V-LPS (149 €) je výrobek Phono box II konkurenceschopný.

4.5 Srovnání cen s cenovými hladinami nejvýznamnějších konkurentů

V rámci této podkapitoly bude provedeno srovnání výrobku Phono box II a Tube box SE II mezi kvalitou a cenami nejvýznamnějších konkurentů. Porovnání bude provedeno pro výrobky s podobnými funkcemi a rozměry. Pro srovnání cenových hladin bude využito cen z platných ceníků u uvedených firem. Ceny pro koncového zákazníka jsou uvedeny v eurech. Kvalita bude posuzována ve škále 1 - 5 (1 - nejnižší, 5 - nejvyšší) na základě týmové práce s odborníky z firmy L.G..

Phono Box II

Nejbližší konkurenti výrobku Phono Box II jsou uvedeni v následující tabulce č. 3.

Výrobce	Pro-Ject	Musical Fidelity	Cambridge Audio	Cambridge Audio	Btech
Produkt	Phono Box II	V-LPS	Azur 540P	Azur 640P	BT26
Kvalita	5	5	3	4	1
Cena (€)	99	149	72	119	30

Tabulka č. 3: Komparace výrobku Phono Box II

Zdroj: Vlastní zpracování

Z provedeného srovnání vyplývá, že výrobek Phono Box II firmy Pro-Ject patří vzhledem ke konkurenčním výrobkům k vyšší cenové kategorii, ale současně je technologicky nejvyspělejší a nabízí více možností uživatelského nastavení, než jeho nejbližší konkurent Azur 640P, který je navíc z celého srovnání nejdražší.

Tube Box SE II

Je elektronkový phono předzesilovač MM / MC s elektronky 2 x ECC83 (12AX 7A) s nastavitelnou vstupní impedancí a vypínatelným subsonickým filtrem. Tělo přístroje je kovové, součástí jsou zlacené konektory. Nabízí se v černém a stříbrném provedení. Jeho nejbližší konkurenti jsou uvedeni v následující tabulce č.4.

Výrobce	Pro-Ject	Lehmann Audio	Whest	Clearaudio
Produkt	Tube Box SE II	Black cube SE	Two	Smart
Kvalita	4	5	4	3
Cena (€)	449	620	900	650

Tabulka č. 4: Komparace výrobku Tube Box SE II

Zdroj: Vlastní zpracování

Ze srovnání vyplývá, že Pro-Ject má výhodnou cenu při srovnatelných technických parametrech. Výrobek Two vybočuje z cenové kategorie vzhledem k tomu, že se jedná o výrobek vyráběný v USA. Clearaudio je považován za luxusní a drahou firmu, po vzhledové stránce se jedná o dokonalý výrobek, který však po zvukové stránce zaostává za ostatními porovnávanými výrobky.

4.6 Náklady na vývoj nových výrobků

V této kapitole se budu věnovat nákladům na vývoj nových výrobků firmy L.G.

Cenu výrobku odráží veškeré náklady na jeho vývoj, výrobu a distribuci. Náklady na vývoj se odráží ve velikosti ziskové marže dle náročnosti vývoje konkrétního výrobku.

Podniky jsou konkurenceschopné, když mohou novými výrobky s vysokou hodnotou pro zákazníky dobýt vedoucí pozice na trhu.

V následující tabulce č. 5 jsou zobrazeny náklady na vývoj nových výrobků firmy L.G. od roku 2007.

Náklady spojené s vývojem v Kč	2007	2008	2009	2010
Nákup spotřebního materiálu	111 121	67 261	80 321	91 058
Vzorky na výrobu zesilovačů	165 745	148 984	59 501	573 302
Drobný investiční majetek	196 749	117 744	13 872	25 884
Nákup materiálu pro vývoj	173 539	188 213	228 668	36 510
Cestovné	8 335	7 355	11 370	72 102
Mzdové náklady	435 423	410 317	416 940	493 874
Sociální pojištění	108 878	86 252	97 822	123 470
Zdravotní pojištění	37 688	29 906	37 535	44 446
Manka a škody	148 583	57 934	34 490	0
Celkem	1 386 061	1 113 966	980 519	1 460 646

Tabulka č. 5: Náklady spojené s vývojem firmy L.G. v letech 2007 - 2010

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky XX lze vyčíst, že se firmě L.G. od roku 2007 náklady na vývoj snižovaly a vysoký nárůst je vidět v roce 2010.

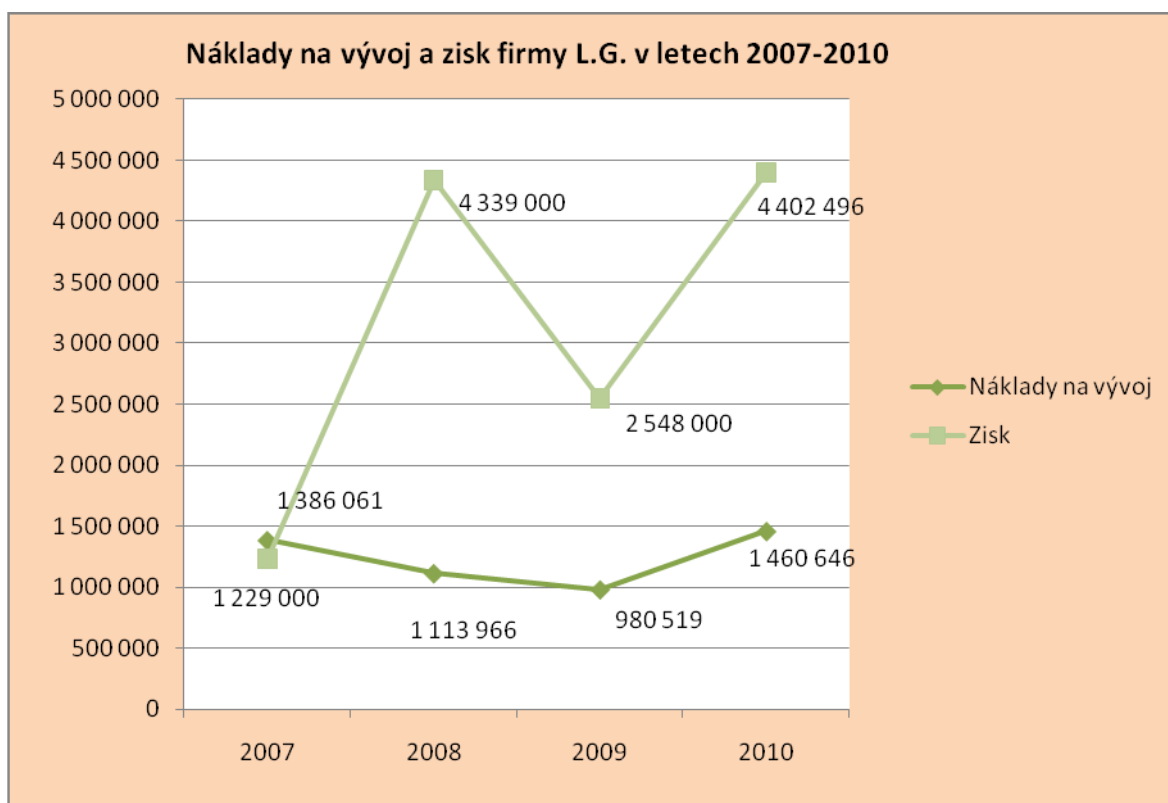
Srovnání vývoje nákladů na vývoj se ziskem firmy L.G.

Vývoj nákladů na vývoj a zisku firmy L.G. v letech 2007-2010

	2007	2008	2009	2010
Náklady na vývoj	1 386 061	1 113 966	980 519	1 460 646
Zisk	1 229 000	4 339 000	2 548 000	4 402 496

Tabulka č. 5: Vývoj nákladů na vývoj a zisku v letech 2007 - 2010

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf č. 5: Vývoj nákladů na vývoj a zisku v letech 2007 - 2010

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 5 znázorňuje, jak se náklady na vývoj projevují v ziskové marži, která se odráží v ceně výrobku. Je třeba ale zdůraznit, že náklady na vývoj jsou jen jednou z mnoha veličin, která ovlivňuje zisk. Zjistili jsme, že pokud firma měla vysoké náklady na vývoj (rok 2007), pozitivně se to projevilo v dalším roce (2008), kdy byly nové výrobky uvedeny na trh, na vývoji zisku. Dalo by se tedy říci, že čím více se firma věnuje vývoji a investuje do něj, tím větší by měl být zisk při uvedení nových výrobků na trh. Toto tvrzení ovšem není pravidlem, jak je vidět v dalších letech. V roce 2008 firma měla nižší náklady na vývoj a v roce 2009 zisk prudce klesl. V roce 2009 měla firma nejnižší náklady na vývoj z celých sledovaných čtyř let a v roce 2010 se to projevilo vysokým ziskem. Předpokládaný vývoj zisku v roce 2011 by vzhledem k nejvyšším nákladům na vývoj za sledované období měl být lineární, či alespoň si udržet svou úroveň.

Je tedy zřejmé, že firma se vývojem nových výrobků snaží dosáhnout lepších parametrů výrobků a nabídnout více funkcí než je tomu u konkurenčních produktů. Firma Pro-Ject poté svou cenovou strategií prémiové ceny podporuje prestiž výrobku a hodnocení vysoké kvality ze strany spotřebitelů. Pokud nelze dosáhnout lepších parametrů, což může být dané úrovní současné techniky či obecně používaných norem (např. rozlišení u digitálního

signálu je maximálně 24 bitů/192kHz a nikdo nepoužívá více), stanoví firma Pro-Ject cenu lehce pod úroveň anglické konkurence a stále se řadí mezi strategii vysokých cen.

4.7 Návrhy a doporučení

Firma Pro-Ject má velmi dobře zavedenou cenovou strategii a i nadále bych navrhovala pokračovat ve strategii uplatňování vysokých cen. Firma musí neustále sledovat ekonomickou situaci, aby mohla v případě změny rychle zareagovat a vyhnout se tak kritickým situacím.

Firma má své zásady, jako jsou neměnnost cen výrobků, neexistující sezónní výprodeje či speciální slevové akce. Do cen se nikdy nezapočítávají sezónní vlivy, inflace apod. Proto své návrhy budu směřovat k dosažení cílů jinak, než návrhy cenových změn.

Klíčem k získání konkurenční výhody je zacílení, umístění a diferenciacce, tzn. odlišení se od konkurence. Důležité je nalezení takových specifických vlastností nabídek a služeb firmy, aby je konkurence nemohla snadno okopírovat. Firma musí sledovat inovace. Buď je vlastními silami realizuje, nebo rychle zkopíruje nejlepší z nich. Nemusí nutně vymýšlet všechny inovace sama, ale může zkopírovat jakoukoliv novou technologii, která ji ohrožuje. Je zřejmé, že každá společnost má předpoklady, aby byla v něčem lepší než konkurence. Důležité je, aby tuto svou přednost odhalila a dále ji podporovala a rozvíjela.

Vzhledem k cíli vedoucího postavení ve kvalitě výrobků bych doporučila firmám L.G. a Canor více investovat do vývoje a výzkumu nových výrobků. Firmy by se tedy měly zaměřit na nejnáročnější nástroj výrokové politiky, tj. na inovace. Tvorba produktu, který odlišuje sortiment firmy od konkurence, přináší novou hodnotu zákazníkovi a zvyšuje tak celkové postavení firmy na trhu. Jedním z hlavních hesel firmy Pro-Ject vždy bylo, že výrobek musí mít jenom nezbytně důležité funkce a ty musí být provedeny co nejdokonaleji. Funkce, které nejsou pro zákazníka důležité a zbytečně navyšují cenu, nesmí výrobek obsahovat. Doporučila bych tedy firmě držet se svého hesla i nadále a provádět controlling při provádění vývoje a výzkumu nových výrobků.

Ačkoli výroba v ES, vzhledem k nákladům, nebude nikdy tak zisková jako výroba na Dálném Východě, navrhovala bych firmám zaměření se na minimalizaci a optimalizaci nákladů, což povede ke zvyšování ziskovosti.

5 Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo provést cenovou analýzu daných firem a navrhnout možné zdokonalení v této oblasti. Myslím, že nastavení správných cen je jedním z klíčových úspěchů každé firmy.

Na trhu elektroniky momentálně působí mnoho firem, hlavně asijské firmy vycítili svou konkurenční příležitost, a ačkoli je velikost trhu limitovaná tak ES zboží z Asie neklade žádné bariéry. Je tedy potřeba neustále uskutečňovat kroky napřed a být tak konkurenceschopný. Firma Pro-Ject silně dbá na to, aby výrobky byly vyráběny v ES, a chce si tuto rentabilní výrobu udržet, protože si tak udržuje věrnost svých zákazníků, prestiž a pozitivní image firmy.

Ve druhé kapitole jsem se věnovala teoretickým předpokladům cenové analýzy. Shrnuji poznatky, které se týkají ceny, stanovení cílů cenové politiky, cenových strategií, analýzy trhu, metod tvorby cen, nástrojů kondiční politiky a cenové kontroly.

Ve třetí kapitole jsem na úvod představila firmy L.G., Canor a Pro-Ject a charakterizovala jejich organizační struktury, vývoj tržeb a zisku, nabízené výrobky a služby, konkurenci, zákazníky, dodavatele a marketing.

Ve čtvrté kapitole jsem provedla cenovou analýzu zkoumaných firem. V analýze jsem se věnovala stanoveným cílům cenové politiky, uplatňované cenové strategii, analýze trhu a samotným metodám tvorby cen. Nakonec jsem srovnala ceny vybraných výrobků s nejvýznamnějšími konkurenty a zhodnotila náklady na vývoj, které se odrážejí do cen výrobků v podobě ziskové marže.

Po provedené analýze uvádím možné návrhy na zdokonalení v závěru praktické části.

Domnívám se, že cíl své bakalářské práce jsem splnila.

Seznam použité literatury

A) Knihy

1. BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
2. HANNA, Nessim.; DODGE, H. Robert. *PRICING Zásady a postupy tvorby cen*. 1. vyd. Praha: Management Press, Ringier ČR, a.s., 1997. 208 s. ISBN 80-85943-34-4.
3. HRADECKÝ, Mojmír; KONEČNÝ, Miloš. *Kalkulace pro podnikatele*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, spol. s.r.o., 2003. 156 s. ISBN 80-7175-119-7.
4. JANOK, Michal; OLÁH, Michal a kol. *Cenová stratégia*. 1. vyd. Bratislava: MIKA-Conzult, 1996. 252 s. ISBN 80-967295-3-5.
5. KASAN, Jan. *Cenová politika a politika hospodářské soutěže*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1994. 166 s. ISBN 80-7079-245-0.
6. KOLIČ, Pero. *Ceny*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2006. 47 s.
7. KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
8. KOTLER, Philip; WONG Veronica; SAUNDERS, John; ARMSTRONG, Gary. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
9. LUKOSZOVÁ, Xenie. *Cenová politika firmy*. 1. vyd. Ostrava: DTB & DESIGN, 1998. 76 s.
10. MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 208 s. ISBN 80-247-1678-X.
11. POPESKO, B. *Moderní řízení nákladů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2974-9.
12. SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

13. TOMEK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2001. 352 s. ISBN 80-247-0053-0.
14. TYRLIK, Otto. *Nákladové řízení a cenová strategie*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2006. 233 s.

B) Webové stránky

1. <http://www.audiotuning.com>
2. <http://www.project-audio.com>
3. <http://www.canor-audio.com>
4. <http://www.cambridgeaudio.com>
5. <http://www.musicalfidelity.com>

C) Interní dokumenty firem

Seznam použitých zkratek

aj. – a jiné

apod. – a podobně

AV – audio video

BER – bod ekonomické rovnováhy

č. – číslo

ES – Evropská společenství

GmbH –

L.G. – Lubor Grigorscu

MC – Moving Coil

MM – Moving Magnet

např. – například

resp. – respektive

spol. s.r.o. – společnost s ručením omezeným

str. - stránka

tj. – to je

tzn. – to znamená

tzv – tak zvaný

€ - EURO

Seznam grafů, obrázků a tabulek

Seznam grafů

Graf č. 1: Formování ceny v tržní ekonomice

Graf č. 2: Cenové strategie z hlediska cyklu životnosti

Graf č. 3: Vztah mezi náklady a objemem výkonů

Graf č. 4: Vývoj tržeb a zisku firmy L.G. v letech 2004 – 2010

Graf č. 5: Vývoj nákladů na vývoj a zisku v letech 2007 – 2010

Seznam obrázků

Obrázek č.1: Kroky procesu stanovení ceny

Obrázek č. 2: Porterovy konkurenční síly

Obrázek č. 3: Vztah náklady – cena – objem

Obrázek č. 4: Schéma postupu pro vyhodnocení cenové analýzy firmy

Obrázek č. 5: Obchodní řetězec

Obrázek č. 6: 20. výročí firmy Pro-Ject

Obrázek č. 7: Tok informací o návrzích nových výrobků v obchodním řetězci

Obrázek č. 8: Schéma organizační struktury firmy L.G.

Obrázek č. 9: Schéma organizační struktury firmy Canor

Obrázek č. 10: Schéma organizační struktury firmy Pro-Ject audio systems

Obrázek č. 11: Logo firmy Cambridge Audio

Obrázek č. 12: Logo firmy Musical Fidelity

Obrázek č. 13: Nejvýznamnější zahraniční časopisy

Obrázek č. 14: Schéma tvoření ceny výrobku Phono Box II v obchodním řetězci

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Vývoj tržeb a zisku firmy L.G. v letech 2004 – 2010

Tabulka č. 2: Nákladově orientovaná tvorba ceny výrobku Phono Box II

Tabulka č. 3: Komparace výrobku Phono Box II

Tabulka č. 4: Komparace výrobku Tube Box SE II

Tabulka č. 5: Náklady spojené s vývojem firmy L.G. v letech 2007 - 2010

Tabulka č. 5: Vývoj nákladů na vývoj a zisku v letech 2007 - 2010

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11.5.2011

.....

Radka Jelínková

Adresa trvalého pobytu studenta:

Josefa Brabce 2866/43, 702 00 Ostrava

Seznam příloh

Příloha č. 1: Seznam distributorů

Příloha č. 2: Ukázkové fotografie výrobků